



Tuloskortin hyödynnettävyys julkisella sektorilla

Eriksson, Kati

Korte, Sanna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Tuloskortin hyödynnettävyys julkisella sektorilla

Eriksson Kati, Korte Sanna
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2012

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.	9
2	Strategia, visio, missio ja arvot	10
2.1	Strategian tarkoitus.....	11
2.2	Strategian laadinta.....	11
2.3	Esimies strategian toimeenpanossa	12
2.4	Sytä miksi strategia ei toteudu	12
2.5	Visio	13
2.6	Vision saavuttaminen	14
2.7	Arvot ja yrityskulttuuri	14
2.8	Missio	14
3	Tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard (BSC)	15
3.1	Tasapainotetun mittariston tarkoitus	16
3.2	Taloudellinen näkökulma	17
3.3	Asiakasnäkökulma	18
3.4	Prosessinäkökulma	18
3.5	Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	18
4	Mittareiden luominen	19
4.1	Henkilökohtaisten tavoitteiden asettelu/ mittaaminen.....	20
4.2	Mittaamisen hyödyt ja haitat	21
4.3	Laadulliset ja määrälliset tavoitteet	22
5	Aineettoman pääoman johtaminen	23
5.1	Johtaminen ja vuorovaikutus	24
5.2	Itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen	25
6	Julkiset organisaatiot	25
6.1	Organisaatiokulttuuri	28
6.2	Kohdeorganisaation tehtävä osana julkista sektoria	28
7	Tutkimustehtävä	29
7.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	30
7.2	Kehittämishankkeet.....	33
7.3	Organisaation visio ja arvot	33
7.4	Organisaation strategia	34
7.4.1	Asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus strategiatavoite	34
7.4.2	Henkilöstö ja työyhteisön uudistuminen strategiatavoite	34
7.4.3	Prosessin strategiatavoite	35
7.4.4	Talouden strategiatavoite	35
8	Tutkimuksen toteutus	35

8.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu.....	36
8.1.1	Kvantitatiivinen tutkimus	36
8.1.2	Tutkimuksen kohderyhmä.....	37
8.1.3	Kysymysten laadinta	37
8.1.4	Strukturoitu kyselylomake	38
8.2	Aineiston analysointi.....	38
9	Tulokset organisaatiosta	39
9.1	Organisaation strategia ja sen tuomat tavoitteet työssä	39
9.2	Lisäarvon tuottaminen	43
9.3	Oman työn tavoitteet	46
9.4	Tiimin tavoitteet	48
9.5	Käytössä olevien mittareiden näkyminen arkityössä.....	50
9.6	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	54
10	Tutkimuksen johtopäätökset.....	55
11	Jatkotutkimus, tutkielman toinen teoriaosuus	56
12	Tavoitejohtamisesta tulosajatteluun julkisella sektorilla	57
12.1	Tulosajattelun neljä näkökulmaa julkisella sektorilla	58
12.2	Prosessi- ja oppimisen näkökulmat haasteena	59
12.3	Tasapainotetun tulokortin hyödyt julkisella sektorilla	59
12.3.1	Tasapainotettu tulokortti, strategiatyön perusta	60
12.3.2	Strategiaprosessin onnistumisen edellytykset.....	61
12.4	Aineeton pääoma.....	61
12.5	Palveluiden onnistumisen arviointi.....	62
13	Lisäarvoa tasapainon sijaan	63
13.1	Mittariston ydin - taloudelliset tavoitteet	64
13.2	Näkökulmien ryhmittelyn muuttaminen	65
13.3	Mittaaminen organisaation dynaamisuuden esteenä.....	66
13.4	Osoptimointi	67
13.5	Lisäarvo organisaation pääasiallinen tehtävä	67
13.6	Lisäarvo	68
13.7	Lisäarvon luominen	68
13.7.1	Lisäarvoa luova liiketoimintamalli- Value Driving Business Model, VDBM69	
13.7.2	Lisäarvoa luova liiketoimintamalli julkisissa organisaatioissa	70
13.8	Vision Into Action (VIA).....	70
13.9	VIA-tasot	71
14	Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet.....	71
	Lähteet	73
	Taulukot ja kaaviot	77
	Liitteet	78

Eriksson Kati, Korte Sanna

Tuloskortin hyödynnettävyys julkisella sektorilla

Vuosi 2012

Sivumäärä 76

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia toiminnanohjausjärjestelmänä käytetyn tasapainotetun mittariston, eli Balanced scorecardin (BSC) hyödynnettävyyttä julkisella sektorilla toimivan kohdeorganisaation henkilöstön näkökulmasta. Tutkielma pyrkii tuomaan esiin tasapainotetun mittariston käytön edut ja haitat toiminnanohjauksessa julkisella sektorilla, sekä sen pystytäänkö tasapainotetun mittariston avulla tuottamaan lisäarvoa asiakkaille ja toteuttamaan kohdeorganisaation uutta strategiaa, jonka tarkoituksena on pyrkiä asiakaslähtöisyyteen.

Tutkielman ensimmäisessä kirjallisuusuosuudessa käsitellään strategiaa käsitteenä sekä tasapainotettua mittaristoa. Osuudessa tuodaan esille esimiehen roolia strategian toteuttamisessa, sekä käsitellään siihen liittyviä haasteita ja sitä mitä johtajuus ja esimiestyö on tulevaisuudessa. Keskeisenä osuudessa on tasapainotettu tuloskortti, jota hyödynnetään myös kohdeorganisaation toiminnanohjausvälineenä. Tutkielman toisessa kirjallisuusuosuudessa käsitellään tasapainotetun tuloskortin hyötyjä, sekä myös siihen kohdistuvaa kritiikkiä julkisten organisaatioiden toiminnanohjauksessa. Osuus käsittelee myös asiakkaille luotavan lisäarvon tärkeyttä ja sitä kuinka sitä voidaan luoda. Kritiikki perustuu Tero J. Kauppinen tutkimuksiin liittyen toiminnanohjaukseen ja tasapainotetun tuloskortin käyttämiseen. Osuudessa esitellään myös Kauppinen luoma lisäarvoa tuova liiketoimintamalli, sekä Vision Into Action- johtamismalli.

Tasapainoisen tuloskortin käyttöön perustuvia teorioita on pyritty tuomaan esille tutkimalla kohdeyrityksen toiminnanohjauksessa käytetyn tasapainotetun tuloskortin toimivuutta kohdeorganisaation pyrkiessä kohti asiakaslähtöisempää toimintaa. Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kuvailevana kvantitatiivisena tutkimuksena. Kysely on tehty strukturoituna lomakekyselynä sähköiselle e-lomakkeelle. Tutkimustulosten perusteella havaittiin kohdeorganisaation strategian ja sen tuomien tavoitteiden toteutuvan, strategian jalkauttamisessa kohdeyrityksessä on siis pääosin onnistuttu. Oman työn hyötyä asiakkaalle tutkittaessa eniten eriaviä mielipiteitä vastauksissa tuotti mahdollisuus toimia asiakaslähtöisesti omassa päivittäisessä työssä, jossa 55.6 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 44.4 % jokseenkin eri mieltä asiasta. Työtä mitattaessa vastaajista kukaan ei kokenut työtä mitattavan asiakasnäkökulmasta, vaan enimmäkseen taloudellisesta ja prosessinäkökulmasta. Työn arviointia taas mitataan seitsemän vastaajan mukaan ratkaisujen määrän mukaan ja kahden vastaajan mukaan hakemusten läpimenoaikojen avulla. Laadun, eli ratkaisujen selkeyden, perusteella työtä ei koettu mitattavan lainkaan. Kaikki vastaajat olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä oman työn mittareiden sopivuudesta. Tuloskortin käyttäminen saattaa johtaa liiaksi omien sisäisten prosessien valvomiseen laadun kustannuksella ja kohdeorganisaatiossa mittaaminen vaikuttaisi olevan osittain esteenä dynaamiselle lisäarvoa luovalle toiminnalle.

Asiasanat strategia, tasapainoinen tuloskortti (BSC), johtaminen, toiminnanohjaus, lisäarvoa luova liiketoimintamalli, Vision Into Action-johtamismalli (VIA).

Eriksson Kati, Korte Sanna

Scorecard Recoverability on the Public Sector

Year

2012

Pages

76

The purpose of this Bachelor's is to examine the ERP (Enterprise Resource Planning) system used in the balanced scorecard (BSC) exploitable in the public sector operating in the target organization personnel point of view. The study aims to highlight the balanced scorecard's advantages and disadvantages in the use of operations management in the public sector, as well as on it capability of the balanced scorecard to deliver value to customers and to implement the target organization's new strategy, which aims to become customer-oriented.

The first theoretical section focuses on strategy as a concept and the Balanced Scorecard. The section highlights the manager's role in implementing the strategy, and explains the challenges and what the leadership and managerial work can be in the future. A key part of the section is a balanced scorecard, which is also used in the target organization's enterprise resource planning tool. The second section deals with the Balanced Scorecard benefits, as well as the criticism of public organizations and support operations. This part also discusses the importance of generate added value and how it can be created for customers. The criticism is based on Tero J. Kauppinen's investigations, operations management and the Balanced Scorecard to use. A Part of the study also presents a value-added business model, and the Vision Into Action, a leadership model created by Kauppinen.

A balanced scorecard based on the use of theories has been used in order to bring out the examination of the target company's operations under the guidance used in the Balanced Scorecard functionality of the target organization's efforts towards a customer-focused activity. The research has been carried out as a descriptive quantitative study. The survey has been conducted with a questionnaire completed by an electronic e-form. Based on the results observed in the target organization's strategy and goals provided by it appears that strategy deployment in the target company has mainly succeeded. The examination of personal work to benefit the customer gave the most divergent opinions on. The responses indicate that a customer the opportunity to your day to day work, which was 55.6% somewhat agree and 44.4% somewhat disagree. When asked about measuring one's work, none of the respondents felt that work where measured from customer perspective, but mostly in the economic and process perspective. Job evaluation is measured according of seven of the defendant by the number of solutions, and according to two of the defendant's requests to help lead times. None of the respondents felt that work was measured according by quality i.e. clarity of solutions. All respondents somewhat or completely agreed with the appropriateness of the work indicators. Using the scorecard may give too much emphasis on target company's internal processes instead of controlling the expense. Measurement of a quality and the target organization seems to be a barrier to dynamic value-creating activities.

Key words strategy, balanced scorecard (BSC), management, operations management, value-generating business model, Vision Into Action, a leadership model (VIA).

1 Johdanto

Lähdimme tutkimaan aihetta, eli tasapainotetun tulokortin hyödynnettävyyttä julkisella sektorilla, koska mielestämme aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö on asettanut organisaatiot tilanteeseen, jossa niiden on kyettävä muuttamaan strategiaansa nopeasti vastaamaan paremmin asiakkaiden asettamia vaatimuksia. Mielenkiintomme kohdistui Tero J. Kauppisen näkemyksien pohjalta etenkin tasapainotetun tulokortin käyttöön julkisella sektorilla. Liikkeenjohdon yksi johtavista asiantuntijoista Tero J. Kauppi-
nen on kritisoinut tasapainotetun mittariston hyödynnettävyyttä sekä sopivuutta nykyajan liiketoimintaympäristöön.

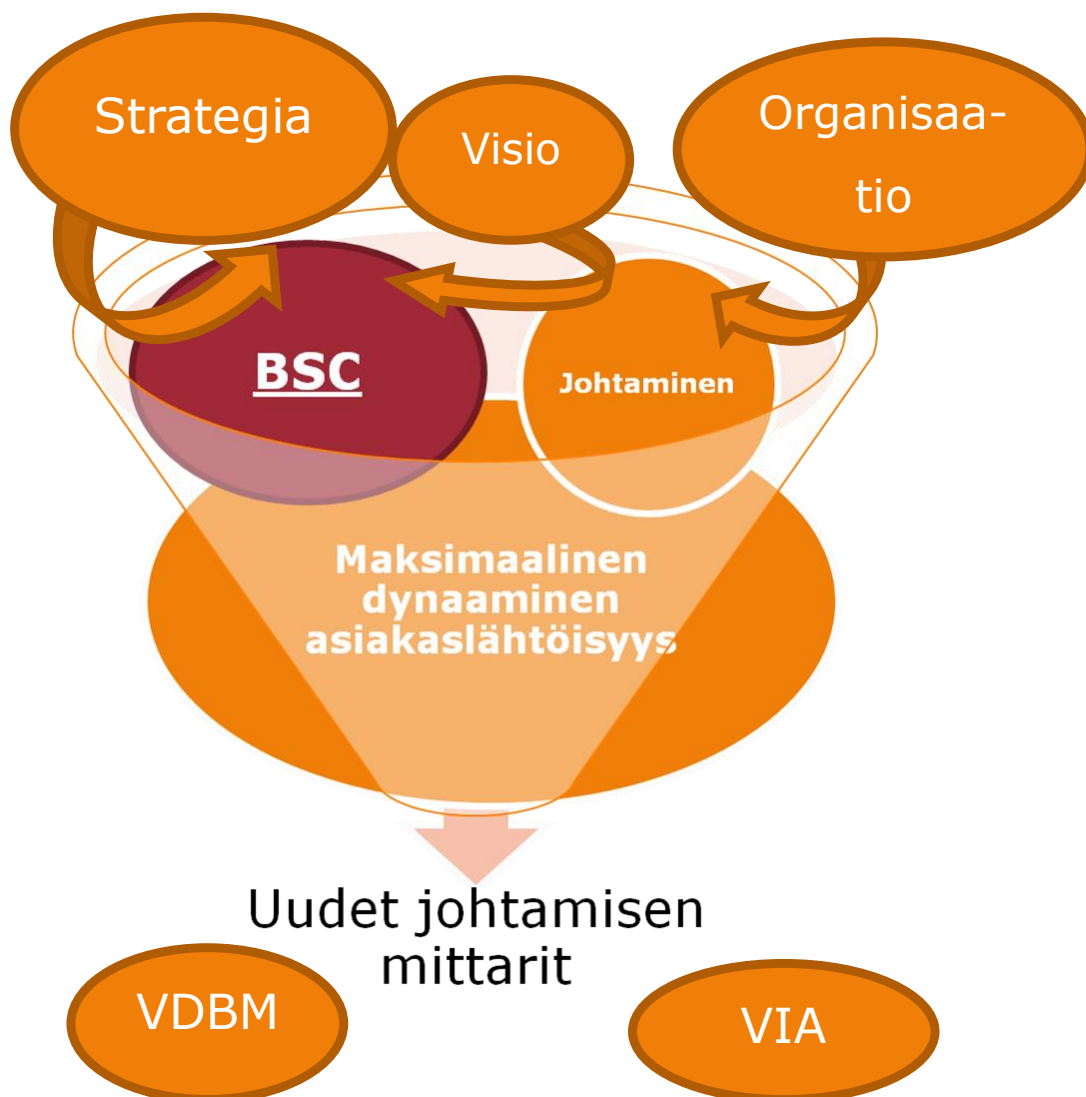
Suosituksen tasapainotetun mittariston käyttö on tuonut yrityksille tasapainoa toimintaan ja aut-
tanut organisaatioita ottamaan huomioon myös muut toimintaan vaikuttavat tekijät taloudel-
listen näkökulmien lisäksi. Kauppisen esittämä kritiikki kohdistuu erityisesti tasapainotetun
tulokortin hyödynnettävyyteen julkisella sektorilla. Kritiikki perustuu käsitykseen siitä, että
toisin kuin yksityisellä sektorilla tavoitellaan julkisella sektorilla asiakastytyvää eikä
taloudellisia tuloksia, joihin koko tasapainotetun mittariston ydin perustuu. Yhteiskunnan ja
työelämän muuttuessa koko ajan enemmän tietoyhteiskunnaksi, korostuu organisaatioissa eri-
tyisesti aineettoman pääoman kuten henkilökunnan ja prosessien käytön tehokkuus. Julkisella
sektorilla erityisesti taloudellisten resurssien jatkuva niukkuus asettaa organisaatiot tilantee-
seen, jossa kaikkien yhteisiä verovaroja tulee hyödyntää tehokkaasti ja kaikkia yhteiskunnan
osapuolia tasapuolisesti hyödyttävästi.

Tutkimuksemme tavoitteena on tutkia kuinka tasapainotetun tulokortin käyttö sopii nykyajan
liiketoimintaympäristöön ja erityisesti julkiselle sektorille. Pyrimme selvittämään voidaanko
tasapainotetun tulokortin avulla luoda asiakkaille lisäarvoa. Halusimme selvittää sitä kuinka
laadulliset tavoitteet toteutuvat päivittäisessä työssä organisaation suorittavassa portaassa.
Kohdeorganisaatioksi valitsimme julkisen sektorin organisaation, jotta saisimme käsityksen
kuinka tulokortin käyttö näkyy jokapäiväisessä työssä julkisen sektorin organisaatiossa, ja
mitä asioita työssä kyseisessä organisaatiossa mitataan. Kohdeorganisaation valitsimme, koska
toinen opinnäytetyöntekijöistä työskentelee valitsemassamme organisaatiossa. Organisaatios-
sa on meneillään useita projekteja, johtuen uuden strategian käyttöönotosta. Uuden strategi-
an mukaisesti asiakaslähtöisyyttä työssä ollaan vahvasti korostamassa ja tästä johtuen ha-
lusimme selvittää, näkykö strategian mukainen asiakasnäkökulma työssä sekä sen mittaami-
sessa ja voidaanko sen avulla luoda lisäarvoa asiakkaalle.

Päätimme vielä jatkaa tutkimustamme toisella kirjaosuudella, koska Kauppisen näkemyksien
mukaan tasapainotettu tulokortti sopii paremmin rutiinien johtamiseen. Nykyorganisaatioi-
den, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla, tulisi keskittyä enemmän lisäarvon luomiseen,

ja halusimme pohtia tutkimuksen empiirisen osan jälkeen vielä hieman Kauppisen näkemyksiä lisää. Esimerkiksi lisäarvoa luovaa liiketoimintamallia (VDBM) sekä johtamisen työkalua VIA-johtamismallia, jonka tarkoituksena on saada organisaatio toimimaan dynaamisemmin sekä asiakaslähtöisemmin. Tavoitteena on päästä kohti verkostoitunutta ja itseohjautuvaa organisaatiota, joka kykenee toimimaan joustavasti ja vastaamaan nykyajan nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön haasteisiin.

Uskomme, että aiheen tutkimisesta hyötyvät erityisesti strategian toimeenpanosta vastuussa olevat esimiehet, sekä ylin johto julkisella sektorilla sekä yleisesti ottaen kaikilla toimialoilla. Itselle aiheen tutkiminen on antanut työkaluja ja uusia näkökulmia siitä mitä johtaminen voi olla tai mihin se on kehittymässä tulevaisuudessa.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin kuvaus.

1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotetun tulokortin avulla johto pyrkii kartoittamaan ja ymmärtämään organisaation tilaa. Johto käyttää tasapainotettua tulokorttia strategian toteutumisen seuraamiseen sekä sen ohjaamiseen.

Strategia on johdon oma toimintasuunnitelma, eli johtamisen väline.

Visio on yrityksen päämäärä, johon se pyrkii omalla toiminnallaan.

Missio määrittelee yrityksen syyn toimia markkinoilla, se kuvaa sitä miksi organisaatio on yleensä olemassa.

Arvot ohjailevat toimintatapoja ja toimivat organisaation tekemien valintojen perusteina.

Strategiakartta on yrityksen oma suunnitelma siitä kuinka toimitaan. Se on tiivistelmä strategiatyöstä, joka toimii apuvälineenä johtamisessa.

Management on asioiden johtamista.

Leadership on ihmisten johtamista.

Struktuuri tarkoittaa rakennetta. **Strukturoitu kyselylomake** on lomake, jossa kysymykset ja niihin tulevat vastausvaihtoehdot on rakennettu tarkasti etukäteen.

Kvantitatiivinen tarkoittaa määrällistä. Opinnäytetyössämme tutkimustapamme perustuu kuvailevaan määrälliseen menetelmään.

Perusjoukko on kohderyhmä, josta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita.

Otos tarkoittaa perusjoukosta poimittua huomattavasti pienempää aineistoa.

Analyysi on aineiston tutkimista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista.

VIA-johtamismalli perustuu johtamisen fraktaalimalleihin. Tarkoituksena on toistaa samaa hyväksi koettua tapaa johtaa kaikille tasoille organisaatiossa.

Lisäarvoa luova liiketoimintamalli- Value Driving Business Model, VDBM tarkoituksena on tiivistää strategia yhdeksi sivuksi samaan tapaan kuin strategiakartta.

Osaoptimointi on osakokonaisuuden hyödyn maksimointia kokonaisuuden sijasta.

2 Strategia, visio, missio ja arvot

Vaikka strategia nähdään useimmiten tulevaisuuteen liittyvänä toimintana, kuvaa se yhtäläillä esimerkiksi jonkin asemaa markkinoilla, arvoketjussa tai organisaation jäsenten yhteistä tapaa ymmärtää toimintaansa. Nykyään strategiaa käytetään lähes synonyyminä tärkeälle ja jokainen organisaation uusi toimintatapa kirjataan strategiaan. Esimies on etenkin suurissa organisaatioissa monen strategiaksi kutsutun suunnitelman toteuttajana, jolloin hänen tulee olla tietoinen ja perehtynyt itselleen tärkeimmistä organisaation strategioista. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 25-27).

Strategia on jatkuvasti etenevä prosessi, jota muutetaan esimerkiksi kilpailutilanteen muuttuessa. Strategian suunnittelusta vastaa yrityksen ylin johto ja sen jalkauttamisesta organisaatiossa on vastuussa aina eri yksiköiden esimiehet. Kroll, Parnell ja Wright (1998, 4) toteavatkin osuvasti, että strategialle on vaikea löytää yhtä ja kuvaavinta vaihtoehtoa, koska strategia on kaikkea sitä, mitä kunkin yrityksen tai organisaation ylin johto on suunnitellut varmistaakseen sen, että organisaatio työskentelee yhdenmukaisesti kohti asetettua visiota ja tavoitteita. Parhaimmillaan strategia onkin koko organisaation selkeä toimintaohje, joka taidokkaasti jalkautettuna, aina organisaation alimmalle tasolle asti, auttaa johtamisessa oikeaan suuntaan eli kohti visiota. Strategia voidaankin ymmärtää vain vision kautta. Siinä missä strategian kehittäminen on suurimmaksi osaksi analyyttistä, systemaattista ja loogista toimintaa, on vision kehittämisen lähtökohtana oltava rohkeus ja luova mielikuvitus. (Kaikutyöhyvinvointipalvelut yhteistyössä Net Effect Oy, 9).

Nykypäivän nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö vaatii yrityksiltä jatkuvaa hereillä olemista strategian päivittämisen ja ajan tasalla pitämisen suhteen. Karlöfin (1998, 169) mukaan strategia merkitseekin jatkuvaa ajatuksen ja toiminnan välistä vuorovaikutusta, joka on jatkuva prosessi. Tilanteet muuttuvat esimerkiksi hinnoittelun suhteen nopeasti, jolloin yritysten strategiaa on pystyttävä muuttamaan nopeasti vastaamaan ympäristön vaatimuksia. Muutoin yrityksen strategia voi olla sopimaton uuteen liiketoimintaympäristöön nähden.

2.1 Strategian tarkoitus

Strategia on suunnitelman ja position ohella myös näkemys ja viitekehys, joka auttaa organisaation jäseniä ymmärtämään ja tulkitsemaan organisaatiota ja sen ympäristöä. Sen tehtävänä on saada esimerkiksi taloudellista menestymistä, markkinaosuuden kasvua tai uuden teknologian kehittämistä. Vuosikertomuksissa esitelläänkin usein ylimmän johdon näkemys organisaation strategiasta, josta usein ollaan erimielisiä organisaation sisällä. Sen perimmäisenä tarkoituksena on luoda organisaation toimintaan pitkäjänteisyyttä ja auttaa esimiehiä ja sitä kautta koko organisaatiota keskittymään ydinasioihin. Strategian voi nähdä eräänlaisena suunnitelmana, kuinka jokin päämäärä voidaan saavuttaa. Liiketoiminnassa tämä päämäärä on yrityksen visio. Strategian avulla johdetaan organisaatioita kohti visiota, tekemällä päätöksiä joiden avulla visio pyritään saavuttamaan.

Strategian tehtävänä yritysmaailmassa on auttaa yritystä voittamaan taisteluita, eli pysymään kilpailukykyisenä olemassa olevilla markkinoilla. Julkisella sektorilla strategia taasen määrittelee kaikille sidosryhmille sitä suuntaa johon ollaan kulkemassa. Karlöfin mukaan (1998, 14) strategia onkin parhaimmillaan hyvin suunniteltua ja päämäärään tähtäävää, tosiasioihin ja luovaan suunnitteluun perustuvaa työskentelyä, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä menestymään tulevaisuudessa. Strategiaa tarvitaan ohjaamaan organisaatiota päämäärätietoisesti kohti yrityksen visiota, eli saavuttamaan päämäärä. Nykyään yritykset käyttävät strategiaa muunmuassa liiketoiminnan, henkilöstön, tuotannon ja markkinoinnin ohjaamiseen.

2.2 Strategian laadinta

Olennaista strategisen johtamisen prosessissa on strategian toiminnallistaminen, eli kääntäminen konkreettisiksi mitattaviksi toimenpiteiksi ja näitä tukevien seuranta- ja arviointijärjestelmien rakentaminen. (Kaiku-työhyvinvointipalvelut yhteistyössä Net Effect Oy, 3).

Strategian laatiminen saa alkunsa siitä, että ylin johto määrittelee olemassa olevan toimintajatuksen, hahmottaa vision jonka suuntaan ollaan kulkemassa, sekä ottaa huomioon periaatteet ja arvot jotka ohjaavat toimintaa ja määrittävät yrityskulttuurin. Strategia olisi hyvä luoda yhdessä niiden ihmisten kanssa, jotka kyseistä strategiaa tulevat toteuttamaan. Strategian laadintaa helpottaa strategiakartta, jonka avulla johdon on helpompi määritellä se missä ollaan, sekä se missä ja millaisena halutaan olla.

Strategiakartan keskeisin tehtävä on saada strategia tiivistetyksi siten, että siitä on helposti luettavissa sen keskeiset kohdat. Strategiakartta onkin yhteenveto kaikesta materiaalista, jonka johdon strategiatyö on tuottanut. Strategiakartta helpottaa johtamista ja kiteyttää strategian selkeästi tulkittavaksi ja ymmärrettäväksi.

2.3 Esimies strategian toimeenpanossa

Strategia ei "tapahdu" vaan se "tehdään" siten, että toimintaa ohjataan ja suunnataan tärkeiksi katsottuihin asioihin. Esimiehellä on myös olennainen rooli strategiasta viestijänä sekä siinä, että strategiasta todella keskustellaan ja pyritään löytämään yhteinen näkemys ja ymmärrys strategisesta suunnasta. Esimies myös kerää palautetta strategiasta ja sen jalkauttamisesta alaisiltaan. Eräs konkreettinen tulos strategian jalkauttamisesta, on työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet. Henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi ideaalitilanteessa viedä toimintaa, lyhyen tähtäimen tulostavoitteiden lisäksi, strategisten pitkän tähtäimen tavoitteiden ohjaamaan suuntaan. (Esimies.info valmennusverkko).

Ylin johto suunnittelee sekä muotoilee yrityksen strategian vision saavuttamiseksi. Strategian toimeenpanosta organisaatiossa vastaa yrityksen keskitasolla työskentelevät päälliköt. Keskitason päälliköillä on keskeinen rooli siinä, miten strategian toimeenpano onnistuu. Esimiehen tärkeimpänä roolina onkin saada oma yksikkönsä ymmärtämään, sekä hyväksymään strategia samansuuntaisena, jotta yksikkö voisi saavuttaa sille asetetut määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä eri tasoilla, koska ne selkeyttävät toimintaa ja johtavat tehokkaampaan ajan sekä resurssien käyttöön organisaatiossa. (Suominen, Karkulehto, Sippinen & Hämäläinen 2009, 120-121.) Koneen toimitusjohtaja Matti Alahuhta toteaaakin Talouselämän artikkelissa (2011, 24), että yhtenä tärkeänä osana strategian toteutumisesta on saada ihmiset mukaan. Hän painottaakin ehdottoman tärkeänä sitä, että jokaisen yksilön tulee olla mukana ja ymmärtää oma osansa strategian toteuttamisessa.

2.4 Syitä miksi strategia ei toteudu

Monissa tutkimuksissa on todettu verraten yksimielisesti, että johtajat käyttävät kolmesta viiteen prosenttiin käytettävissä olevasta ajasta strategiakysymysten hoitoon. Ne yritykset jotka käyttävät lähes viisi prosenttia tai enemmän ajastaan strategia-asioihin menestyvät keskimääräistä paremmin kuin strategia-asioiden hoitoon vähemmän aikaa käyttävät yritykset. (Karlöf 1998, 152). Karlöf (1998, 188) toteaa myös, että strategian toteutumisen esteenä on myös niin sanottu "kuukauden strategia", jolloin johdon toimesta muutetaan sisäisiä painopistealueita liian nopeasti, jolloin organisaatiossa siirrytään liian nopeasti projektista toiseen ilman, että keskityttäisiin viemään asiat loppuun asti. Nämä nopeat siirtymiset aiheuttavat sen, että toimivat prosessit häiriintyvät.

Kun henkilöstö on tietoinen visioista ja strategiasta ja on voinut osallistua sekä vaikuttaa niiden muotoiluun, ne ohjaavat keskimäärin 90 prosentin mielestä omaa työtä. Jos henkilöstö ei ole ollut mukana visioiden ja strategioiden muotoilussa, ne ohjasivat vain kolmanneksen työtä. Kun organisaatiossa kerätään tuloksellisuuden arviointia koskevaa tietoa, tavoitteena on

myös analysoida ja käyttää sitä. Pelkkä arviointitiedon kerääminen ilman sen hyödyntämisen suunnittelua ei vielä johda kehittämiseen. (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, 2005, 82-86).

Strategian toteutumisen suurimpana esteenä on kuitenkin usein se, että sen jalkauttamisessa aina organisaation viimeisemmälle tasolle asti on epäonnistuttu. Karlöf (1998, 60) toteaaakin, että ihmiset eivät pysty toteuttamaan strategiaa jota eivät itsekään tiedä. Jalkauttamisen epäonnistumiseen suurimpana syynä on usein se, että johto ja esimiehet keskittyvät liiaksi strategialla saavutettavaan lopputulokseen. Tämä johtaa siihen, että organisaatiossa johto ei keskity siihen millainen prosessin tulisi olla, kenen siihen kuuluisi osallistua ja millä tapaa. Kauppinen mukaan (2006, 28) epäonnistuneet strategiaprosessit johtuvatkin siitä, että prosesseista uupuu strateginen ymmärrys, näkemys ja strategioihin ei sitouduta.

Strategian jalkauttamisen epäonnistumiseen johtaa myös usein organisaation heikko tai vaikeasti ymmärrettävä viestintä. Ylimmän johdon strategiakieli ei saa erota alempien organisaatiotasojen johtamisen kielestä, koska tällainen automaattisesti syventää kuilua organisaatiotasojen välillä. (Kauppinen 2006, 34). Yrityksellä tulee olla yhteinen kieli ja kaikkien osapuolien tulisi ymmärtää mitä käytetyt keskeiset käsitteet tarkoittavat.

2.5 Visio

Visiolla on voimaa, jota käytännön johtaja tulee tuskin ajatelleeksi. Se yhdistää tekijöitään, sekä luo yhteisen tavoitteita ja valintoja koordinoivan tekijän. On vaikea pitää yllä hyvää yhteistyötä ilman yhteisiä tavoitteita. (Kauppinen 2006, 66).

Vision tarkoituksena on kuvailla sitä, missä yritys jonain päivänä näkee ja haluaa olla. Visiota voi pitää yrityksen tahtotilana. Visio on kuva tulevaisuudesta ja se kuuluu osaksi yrityksen strategiaprosesseja. Tärkeintä organisaatiossa on se, että visio kyetään välittämään henkilöstölle mahdollisimman innostavana asiana, jota kohti kaikki haluavat kulkea. Piili toteaaakin (2006, 22-23), että vaikka henkilöstö ei varsinaisesti olisi luomassa visiota, tulisi johdon kyetä välittämään se innostavana ja tavoiteltavan arvoisena asiana. Sitoutumisen ja motivaation herättämiseksi tulisi henkilöstön henkilökohtaisten toiveiden ja työnantajan toiveiden välille löytää tasapaino ja yhdensuuntaisuus. Johdon tarkoitus on luoda merkityksiä ja olla aidossa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, jotta näin kävisi. (Piili 2006, 22-23).

Vision tavoitteena, kuten strategiankin, on asettaa tavoitteet organisaatiolle ja sen sisällä työskenteleville ihmisille. Vision ja strategian avulla luodaan operatiivisen tason tavoitteet aina yksilöiden vastuisiin saakka, jotta ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan. (Piili 2006, 22-23).

2.6 Vision saavuttaminen

Vision saavuttamiseksi tulee asettaa tavoitteita, joita kohti organisaatio ja yksilöt pyrkivät. Näiden tavoitteiden asettamiseen voidaan käyttää esimerkiksi tasapainotettua mittaristoa, BSC:tä (Balanced Scorecard). Tavoitteiden tulee kuitenkin olla realistisia eivätkä ne saa jäädä liian kaukaisiksi. Yritysten tulee välttää niin sanottua yhden vision mallia, jonka ansioista visio saattaa jäädä merkityksettömäksi ja kaukaiseksi.

Liikkeenjohdon konsultti Tero J. Kauppinen toteaaakin kirjassaan hyvin, että yhden vision malli voi tuntua siltä, että visio on kaukainen. Miten Riihimäen logistiikkakeskuksen päällikkö voi inspiroitua ja samalla saada ohjausta päätöksilleen, kun Lontoosta tulee visio, että haluamme olla Euroopan ykkösen? Jos visio jää kaukaiseksi tai siihen ei uskota, yksilön kannalta on sama kuin visiota ei olisi ollenkaan olemassa. (Kauppinen 2006, 49.)

2.7 Arvot ja yrityskulttuuri

Kauppinen väittää kirjassaan johtamisen johtaminen, että johdon päätöksellä siitä, että organisaatiossa toimintakulttuuri muuttuisi esimerkiksi asiakaslähtöisemmäksi tai toimisi jatkossa innovatiivisemmin on suhteellisen vähän jos ollenkaan merkitystä. Kauppinen mukaan nämä niin sanotut pehmeät muuttujat eivät muutu pelkän päätöksen voimalla. Kauppinen mukaan onkin siis tehtävä muutoksia prosesseissa, joiden kautta muutos toimintakulttuurissa voi tapahtua. Muutoksiin tarvitaan myös oma-aloitteisia ihmisiä, jotka ryhtyvät erilaisiin toimenpiteisiin korjatakse virheet. Tätä oma-aloitteisuutta voidaan Kauppinen mukaan lisätä ja ylläpitää organisaatiossa arvojohtamisen avulla. Kun arvot määritellään, saadaan aikaiseksi lopputulos jossa organisaation kaikki osaset tietävät mikä on tavoittelemisen arvoista. (Kauppinen 2006, 159-160.)

Yrityskulttuuri vaikuttaa toiminnan taustalla hahmottaen tekemisen kokonaiskuvaa, kun taas arvojen tarkoitus on ohjata toimintaa, yhdistää ryhmien ajattelua ja asettaa toiminnalle rajoja (Piili 2006, 20-22). Yhteiset tavoitteet yrityksessä tarvitsevatkin yhteisen toimintakulttuurin, eli pelisäännöt sekä yhteiset arvot. Näiden avulla organisaatiossa työskentelevät ihmiset saadaan tekemään töitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Arvoja on sekä piilossa olevia, että julkisia ja johdon arvot vaikuttavat paljon siihen millainen yrityksen toimintakulttuuri on.

2.8 Missio

Jokaisella organisaatiolla on missio, tarkoitus ja syy olemassaoloon. Usein missio on se, jonka vuoksi organisaatio on alun perin perustettu - vastaamaan vuosia sitten ollutta tarvetta. Jos-

kus sama ongelma tai tarve, jota organisaatio pyrki ratkomaan, on olemassa sukupolvesta toiseen. Sellaaisessa tapauksessa organisaation tarkoitus ei muutu - vaikka todennäköisesti tapa toimia kehittyikin. (Janel, M, Radtke).

Missio on yrityksen olemassa olon syy, se on toiminta-ajatus, joka yhdessä arvojen ja vision kanssa on osana strategian luomisessa. Hyvin tiivistetty missio on selkeästi ja ymmärrettävästi tiivistetty teksti, joka selvästi kertoo organisaation olemassaolon syyn sekä sen mihin organisaatio pyrkii tulevaisuudessa. Samalla se kuvailee organisaation omia arvoja ja syytä olemassaololle. Mission, kuten arvojenkin, tulee olla mahdollisimman yhteneväisiä organisaatiossa työskentelevien yksilöiden kanssa. Mission tulee puhutella ja herättää arvostusta kaikkien sidosryhmien silmissä.

Janel M. Radtken mukaan mission tulee vastata kolmeen kysymykseen:

1. Millaiset ovat toiminnot tai tarpeet jotka pyrimme saavuttamaan? (organisaation tarkoitus)
2. Mitä teemme täyttääksemme nämä tarpeet? (organisaation tapa toimia)
3. Mitkä periaatteet tai uskomukset ohjaavat tekemisiämme (organisaation arvot). (J. Radtke, 2).

3 Tasapainotettu tulokortti eli Balanced Scorecard (BSC)

Tasapainotettu tulokortti on syntynyt 90-luvulla tutkimusprojektin yhteydessä, kun professori Robert Kaplanin toimesta ryhdyttiin tutkimaan pörssiyrityksiä. Pörssiyritykset tutkimukseen valittiin siten, että ne olivat alun perin olleet hyvin menestyviä, mutta sittemmin ajautuneet ahdinkoon. Tutkimustulokset todistivat, että keskittyminen lyhytnäköisesti tuloksiin johti säästökuureihin, joiden ansiosta yritykset alkoivat säästää muun muassa markkinointikuluissaan. Tämä johti siihen, että kvartaalitaloudessa elävät yritykset ajautuivat pikkuhiljaa epätasapainoon. Kaplanin ja Nortonin pyrkimyksenä oli löytää epätasapainon tilalle tasapaino.

Tasapainotetun mittariston tarkoituksena on löytää tasapaino asiakasnäkökulman, kannattavuuden, yrityksen eri prosessien ja osaamisen sekä kehittymisen välillä. Piilin (2006, 22-23) mukaan BSC ottaa huomioon niin asiakasnäkökulman, kannattavuuden, prosessien toimivuuden kuin osaamisen ja kehittymisen. Näille neljälle eri alueelle määritetään tavoitteet sekä mittarit seurantaan varten. Tasapainotetun mittariston päivitettyissä versioissa näiden neljän näkökulman rinnalle on otettu prosessinäkökulmiin yhteiskunnallinen vastuu.

Tasapainotetussa mittaristossa on mittareita erilaisista toiminnan kannalta tärkeistä olosuhteista. Mittarit sinänsä eivät ole prosessia tärkeimpiä. Ei pidä luulla, että tasapainotetun mittariston käyttöönotto riittää, kun on laatinut joukon mittareita ja esittää ne yhdellä paperiar-

killä. Olennaisia asioita ovat itse prosessi ja mittareita koskevat keskustelut, niin ennen toimintaa, sen aikana ja jälkikäteenkin (Olve, Roy, Wetter, 1999, 87). Balanced Scorecard toiminnanohjausjärjestelmänä luo johdolle edellytykset yhdistää lyhyenvälin toiminnanohjaamisen strategiaan ja visioon. BSC tarjoaa oikein hyödynnettynä välineet saavuttaa yrityksen visio.

Kullekin mittarille asetetaan tavoitteet. Hyvä tavoite on mitattava, sillä on mittayksikkö ja se on sidottu aikaan. Tavoitteet asetetaan yleensä 3-5 vuodelle. Tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että mikäli tavoitteet saavutetaan, organisaatio ja sen toimintatavat muuttuvat. (opetushallitus, 2011).

3.1 Tasapainotetun mittariston tarkoitus

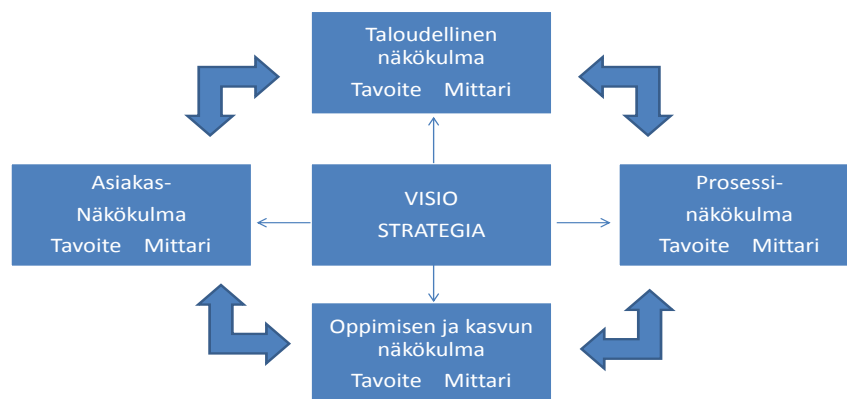
Mittariston tarkoituksena on tuoda visio ja strategia keskeisiksi tekijöiksi. Kauppisen (2006, 79) mukaan tasapainotetun tuloskortin viesti onkin hyvin selkeä. Keskiössä tulee olla visio ja strategia, ei esimerkiksi laatuajattelu tai Return of Investments eli ROI tai muu keskeiseksi koettu ajatus. Tärkeintä on se, että arviointi lähtee liikkeelle juuri strategiatyöstä, jolloin tavoitteet muodostavat kokonaisuuden, joka koostuu missiosta, visiosta, arvoista sekä kriittisistä menestystekijöistä.

BSC:n luojat Robert Kaplanin ja David Nortonin mukaan tasapainotettu tuloskortti tulee luoda sen jälkeen, kun johto on selkeästi määritellyt yrityksen vision ja strategian. Visio ja strategia ovat tasapainotetun kortin ydinasia. Johdon tulee muistaa, ettei tarkoituksena ole tasapainottaa visiota tai strategiaa, vaan löytää tasapaino, sekä määritellä se, kuinka strategiaa tullaan toteuttamaan. BSC-viitekehyksen etu on ennen muuta siinä, että strategian määrittelyprosessi tulee kiinteästi sidottua sen toteuttamisprosessiin. (Kaiku-työhyvinvointipalvelut yhteistyössä Net Effect Oy, 10).

Tasapaino eri näkökulmien välillä auttaa organisaatiota luomaan tehokkaan, oppimiseen ja innovatiivisuuteen kannustavan ilmapiirin, jolloin samalla tehokkuus lisääntyy. Tehokkuuden myötä myös yrityksen kannattavuus paranee. Kannattavuus, hyvä tai huono, on yrityksen toimintatapojen ja henkilökunnan osaamisen ja ammattitaidon seuraus. Kannattavuuden tasoa ja yrityksen kilpailukykyä voidaan selittää yrityksen resurssien käytön tehokkuudella ja toiminnan tuottavuudella. (Sakki 1999, 43.)

Tasapainotetun mittariston ensisijainen tarkoitus on löytää tasapaino organisaatiossa. Tarkoituksena on tuoda esille myös muita kuin taloudellisia näkemyksiä toiminnanohjauksessa. Mittariston tarkoitus on auttaa johtoa jokapäiväisessä johtamisessa, sekä edesauttaa strategian ja sitä kautta vision toteutumista. Balanced Scorecard ja sen perusperiaatteet antavat yrityk-

sen johdolle välineet yrityksen johtamista varten, mitatut tulokset auttavat ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan. Tulokortin kautta johto pystyy hahmottamaan tasapainoa asiakasnäkökulman, oppimisen ja kehittymisen, prosessien ja taloudellisten tavoitteiden välillä. Parhaimmillaan se toimii työkaluna, joka estää yritysten syyllystymisen liialliseen taloudellisten näkökulmien seurantaan, sillä seurauksella että muut tärkeät näkökulmat unohtuvat.



Kuvio 2. Tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton 1996).

3.2 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tehtävänä on osoittaa sitä, mille organisaation tulisi näyttää sen omistajien silmissä. Omistajille tärkeää ja mielekästä on se, että yritys onnistuu taloudellisissa tavoitteissaan. Taloudellista näkökulmaa mitattaessa katsotaan kuinka strategia on onnistunut taloudelliselta kannalta ja samalla määritetään taloudellisesta näkökulmasta se, mihin muilla mittareilla pyritään pääsemään. Julkisissa organisaatioissa taloudelliset tavoitteet ovat hankalammin käsitettävissä, koska ne nähdään ennemminkin välineinä saavuttaa tavoitteita, toisin kuin yrityksissä, joissa taloudelliset mittarit ovat tavoitteita.

On tavanomaista, että taloudellisia mittareita pystytään mittaamaan. Käynnistäviä ja ohjaavia asioita mitataan harvemmin. Useimmat johtoryhmät eivät esimerkiksi saa palautetta siitä, miten ne johtoryhmänä täyttävät tehtävänsä. (Kauppinen 2006, 47). Yritysten lyhytjänteisyys toiminnassaan aiheutuu usein siitä, että ne keskittyvät liiaksi taloudellisiin mittareihin. Organisaatioiden pyrkiessä tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen, Olve ym. (1999, 20) mukaan, pelkkiin taloudellisiin näkökulmiin keskittyminen johtaa siihen, että organisaatio ei keskity riittävästi asiakkaiden tarpeita tyydyttävien prosessien valvontaan ja ohjaamiseen.

3.3 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma kertoo johdolle siitä, millaisena asiakkaat kokevat yrityksen. Asiakasnäkökulma kertoo sen onko yritys saavuttamassa visiotaan. Tätä näkökulmaa voidaan pitää koko mittariston ytimenä, koska onhan visio yksi hyvin keskeisiä asioita tasapainotetussa mittaristossa. Mikäli yritys ei pysty tuottamaan haluttuja palveluita tai tuotteita kustannustehokkaasti, ei Olven ym. (1999, 59) mukaan saada myöskään tuloja, jolloin toiminta menettää puhtinsa ja hiipuu pois. Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja lisäarvon tuottaminen ovatkin hyvin keskeisiä ja elintärkeitä asioita organisaatiolle.

Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan mitata muun muassa asiakastyytyväisyyden, markkinaosuuksien ja kannattavuuden kautta. Suorituskyvyn mittaaminen taas on haasteellisempaa. Suorituskykyä mitatessa tähdätään tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, asiakassuhteisiin ja imageen sekä yrityksen maineeseen.

3.4 Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulmassa keskitytään niihin prosesseihin, joiden ansiosta organisaatiolla on parhaat mahdolliset tavat saavuttaa sille asetetut taloudelliset tavoitteet. Sisäisten prosessien tarkoitus on saavuttaa asiakkaiden ja omistajien tyytyväisyys.

Nykyisten, olemassa olevien, prosessien mittaaminen on vain osa prosessinäkökulmasta tarkasteltua kokonaisuutta. Mittarit tulisi aina johtaa strategiasta. Usein erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa ei ole mitattu prosessien suorituskykyä, vaan mittaaminen on perustunut yksikkökohtaiseen mittaamiseen ja seurantaan. (Opetushallitus, 2011).

3.5 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulman tarkoituksena on säilyttää organisaation kyvykkyys, jotta visio olisi saavutettavissa. Mittaamisen kohteena ovat henkilöstö, henkilöstön suoriutuminen, tyytyväisyys (kyselyt), vaihtuvuus erityisesti avainhenkilöiden osalta, tuottavuus ja osaamisen kehittäminen (tarpeet suhteessa nykytasoon). Näkökulmaan liittyen on käytetty melko vähän mittareita, jotka kuvaisivat tietojärjestelmien toimivuutta, esimerkiksi niiden prosessien osuus, joista on saatavissa laatu-, aika- ja kustannustiedot. Vähemmän huomiota saavat myös motivaatio, tavoitteiden yhtenäisyys ja vastuunjako esimerkiksi aloitteiden määrällä mitattuna. (Opetushallitus, 2011).

Kannattavuus ja tehokkuus saavutetaan sillä, että henkilökunta on osaavaa ja innovatiivista ja pystyy tehokkaasti tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen. Nykyisen liiketoimintaympäristön muuttuessa nopeasti, nykyorganisaatioilta vaaditaan myös kykyä uudistua nopeasti. Näiden vuoksi olisi hyvin tärkeää, että organisaatioissa keskityttäisiin myös mittaamaan osaamisen alueita esimerkiksi mittaamalla tuotekehitystä.

4 Mittareiden luominen

Jotta organisaatio voisi toteuttaa kokonaisvaltaista johtamista, hyvin suunnitellussa johtamisprosessissa, se joutuu tekemään missionsa, visionsa, ja strategiset suunnitelmansa ja miettimään, miten strategiat muuttavat liiketoimintamallia, prosesseja ja organisaatorakennetta. Sen täytyy miettiä niin suoriutumismittarit ja tavoiteasetanta, kuin seuranta- ja seurajärjestelmät. Asioita on mietittävä samanaikaisesti niin asioiden kuin ihmisten, niin managementin kuin leadershipin kannalta. (Kauppinen 2006, 38).

Laajemmin tarkasteltuna prosessi alkaa organisaation toiminta-ajatukselta, missiosta. Strategia on yksi osa loogista jatkumoa, jossa organisaation ylimmällä tasolla määritelty perustettava siirretään muun johdon, hallinnon ja henkilöstön suoritettavaksi. Lähtökohtana on toiminta-ajatus, missio, joka määrittää miksi organisaatio on olemassa (Kaplan ja Norton 2002, 80). (Opetushallitus, 2011).

Tuloskortin luomisen ensimmäiset askeleet alkavat siitä, kun johto muuttaa vision ja strategian tavoitteiksi. Tavoitteiden asettelu aloitetaan usein taloudellisesta ja asiakasnäkökulmasta, jonka jälkeen voidaan siirtyä sisäisten prosessien tavoitteiden määrittämiseen. Henkilöstöresurssit ja henkilöstöä koskevat tavoitteet määritellään aivan viimeisenä, koska henkilöstöstrategian tulee tukea muita prosesseja. Kaplanin ja Nortonin ajatuskulun mukaan mittareita käytetään tasapainotetussa mittaristossa ensiksi tavoitteiden (targets) asettamiseen. Kun tavoite on asetettu, Kaplanin ja Nortonin logiikan mukaan määritellään toimenpiteet (initiatives), jotka tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi. (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, 2005).

Tuloskorttien suunnittelussa ja käyttöönotossa on käytetty myös prosessimallia, jossa voidaan erottaa seuraavat vaiheet (Olve ym. 1998):

1. Toimialan ja sen kehityksen sekä organisaation aseman määrittäminen
2. Organisaation vision määrittäminen ja täsmentäminen
3. Näkökulmien valinta
4. Vision suhteuttaminen eri näkökulmiin ja yleisten strategisten tavoitteiden muotoilu
5. Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
6. Mittareiden laatiminen, yhteyksien määrittäminen ja tasapainon etsiminen
7. Koko organisaatiota koskevan mittariston määrittäminen
8. Mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin
9. Tavoitteiden asettaminen
10. Toimintasuunnitelmien laatiminen
11. Mittariston ylläpito. (Opetushallitus, 2011).

Jokaiselle toimenpiteelle on asetettava mittari, joka vastaa kysymykseen milloin toimenpide on suoritettu hyvin. Jokaiselle mittarille on asetettava vastuuhenkilö, joka on ensisijaisesti vastuussa siitä, että tietty suoritustavoite on saavutettu. On tärkeää olla sekoittamatta keskenään suoritustavoitetta ja tulostavoitetta. Suoritustavoite vastaa kysymykseen, milloin jokin toimenpide on suoritettu hyvin, kun taas tulostavoite kertoo, milloin jokin strategian osa-alue on suoritettu hyvin. (Kaiku-työhyvinvointipalvelut yhteistyössä Net Effect Oy, 17).

Tuloskortin suunnittelussa tulee huomioida viimeinen ja tärkeä kohta, joka on mittariston ylläpito. Mittaristo ei tule koskaan valmiiksi ja se onkin jatkuva prosessi kuten strategian päivitys. Toimintaympäristön muutokset johtavat yrityksen tarpeeseen ohjata strategiaansa jatkuvasti ja tällöin myös mittaristoa tulee päivittää kulloinkin vallitsevan tilanteen mukaisesti. Jotta mielenkiinto mittaristoa kohtaan säilyy, sitä on seurattava jatkuvasti. Silloin se toimii juuri sellaisena dynaamisena työkaluna, joksi se on tarkoitettukin (Olve, Roy, Wetter, 1999, 71.)

Olve ym. (1999, 28) esittävätkin, että mittausjärjestelmä on rakennettava niin, että alemman tason operatiiviset mittarit kytkeytyvät ylempänä pyramidissa oleviin taloudellisiin mittareihin. Tällöin yritysjohdon on mahdollista nähdä, mitä rahataloudellisten mittareiden takana on ja mitkä seikat niihin vaikuttavat.

4.1 Henkilökohtaisten tavoitteiden asettelu/ mittaaminen

Mittaaminen tapahtuu mittareiden avulla. Mittareilla saatetaan tarkoittaa erilaisia asioita. Metsämuurosen (2003, 36) mukaan mittareilla tarkoitetaan joko koko testipatteristoa, mittavälinettä (engl. instrument), jonka tarkoitus on tuottaa tietoa tutkittavalta alueelta, tai yksittäistä testiä tai suuremmasta mittaristosta tehtyä osamittaria (engl. test tai measurement). (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, 2005, 38).

Tärkeintä henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa on se, että työntekijä ymmärtää selkeästi mitä häneltä ja tiimiltä odotetaan organisaation puolelta. Yleensä on esimiehen vastuulla myös "jalkauttaa" ylempää saadut tavoitteet siten, että ne vastaavat tiimiläisten perustehtäviä, sekä parhaimmillaan käyttävät ja kehittävät heidän osaamistaan. (Esimies.info valmennusverkko). Esimiehen onnistuessa jalkauttamaan strategian, on alaisen mahdollisuus onnistua tehtävien priorisoinnissa siten, että tavoitteet, joita alaisella ja tiimillä on, ovat tavoitettavissa. Tärkeää on myös nähdä syy-seuraussuhteet silloin, kun tavoitteita ei saavuteta.

Tasapainotetun mittariston perusideoihin kuuluu, että koko henkilöstö voi osallistua ja vaikuttaa mallin laadintaan. Sen vuoksi henkilöstön tulisi luonnollisesti olla vähintään tietoinen tasapainotetun mittariston käytöstä ja sen eri elementeistä. (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, 2005, 71).

4.2 Mittaamisen hyödyt ja haitat

Utilitarismi eli oman edun tavoittelu toisten kustannuksella johtaa ryöstökalastukseen, joten sen mukainen toiminta ei ole kestävä. Mittaamista ja laskemista ei kuitenkaan tehdä vain utilitaristisista perusteista lähtien. On vain niin, että asioita mittaamalla niitä on helpompi johtaa. Sen jälkeen onkin kysymys siitä, millaisia mittareita käytetään, määrällisiä vai laadullisia. (Rinta-Mäntä 2002.)

Mittaaminen hyödyttää erityisesti johtoa ja sen avulla johto saa useisiin kysymyksiinsä vastauksia. Mittaaminen auttaa johtoa ohjaamaan strategiaa kohti yrityksen visiota. Mittaaminen antaa selkeät tavoitteet, joita organisaatiossa olevien yksiköiden tulee tavoitella, jotta strategia toteutuisi. Ongelmana on se, että organisaatiot eivät aina osaa asettaa kysymyksiään oikein, saatikka reagoida käynnissä oleviin muutoksiin liiketoimintaympäristössä. Kauppisen (2006, 161) mukaan organisaatioiden tulisi osata kysyä itseltään oikeita kysymyksiä, joita esimerkiksi ovat: Ovatko käynnistävät muuttajat hallinnassa? Saammeko riittävän usein palautetta siitä, mitä mieltä tuotteistemme ja palveluittemme käyttäjät todellisuudessa ovat? Miten prosessit toimivat? Miten toimii yhteistyö partnereiden kanssa? Toteutuvatko arvot käyttäytymisessä? Toteutuvatko arvot johtamistoiminnassa?

Strategian seuranta on olennaista sen vuoksi, että vasta se mahdollistaa oppivan organisaation idean toteutumisen. Oppiva organisaatio seuraa asettamiensa tavoitteiden toteutumista, tekee johtopäätöksiä toiminnan poikkeamista ja korjaa toimintaansa sen perusteella, mikä katosi ja havaitaan tarkoituksenmukaiseksi. (Kaiku-työhyvinvointipalvelut yhteistyössä Net Effect Oy, 17). Oppiva organisaatio hyötyy kyvykkyydestään seurata sille asetettuja tavoitteita, sekä siitä että se kykenee muokkaamaan toimintaansa tilanteiden muuttuessa.

Mittaamisen etuna on myös ehdottomasti se, että se auttaa yksilöitä, sekä yksiköitä ja sitä kautta koko organisaatiota, sitoutumaan heille asetettuihin tavoitteisiin. Yhteiset tavoitteet parhaimmillaan edistävät organisaation vuorovaikutusta, sekä auttavat yksilöitä itseohjautuvuuteen.

Olve ym. (1999, 108) toteavatkin, että on olemassa vaara, että vastuuhenkilöt yrittävät käyttää taktisia keinoja, jotta mittaustulokset vastaisivat odotettuja. Toivoa sopii, että kaikki haluavat saada realistisen kuvan työnteon ja tulevaa suuntautumista koskevan keskustelun pohjaksi. Jos haluaa pettää itseään ja ympäristöään yrittämällä manipuloida mittareita, mittaristo ei voi tietenkään antaa kovin luotettavaa kuvaa. (Olve, Roy, Wetter, 1999, 108).

Mittaamisen haittana voidaan nähdä se, että se saattaa johtaa tulosten manipulointiin, jolloin vääristyneet mittaustulokset siirtyvät aina ylimpään johtoon saakka. Tämä aiheuttaa sen, että organisaatiota johdetaan perustuen virheellisiin tuloksiin. Vuorovaikutteisuus ja läpinäkyvyys organisaatiossa ehkäisevät tätä. Mittaaminen toimiikin vain, jos organisaatiossa otetaan huomioon myös muut kuin taloudelliset tekijät. Erityisen tärkeää on ottaa esille syy-seuraussuhteet, jotta tuloksia voidaan tulkita oikeanlaisesti. Tärkeintä on yrittää ehkäistä sitä, ettei mittaamisesta itsestään tule itseisarvo. Tämä estää sen, etteivät yksiköt ja yksilöt syyllisty mittareiden manipulointiin parempien tulosten toivossa.

4.3 Laadulliset ja määrälliset tavoitteet

Määrällinen tavoite on esimerkiksi liikevaihto, kun taas vaikeammin mitattavissa olevia asioita ovat laadulliset tavoitteet. Laadullisia tavoitteita ovat esimerkiksi asiakaspalaute ja henkilöstön osaamisen taso. Laadullisten näkökulmien mittaaminen, sekä analysoiminen, haasteellisuudestaan huolimatta, on kuitenkin erityisen tärkeää. Ilman huolellista mitattujen tulosten analysointia tasapainotetun tulostuloksen päämäärä tasapainoisesta organisaatiosta ei voi toteutua. Monesti organisaatioissa kuitenkin mitataan tehokkaasti määrällisiä tavoitteita ja laadulliset tavoitteet, vaikeimmin hallittavina, jäävät vähemmälle huomiolle. Monesti esimiehet voivat pelätä laadullisten tavoitteiden asettelua, koska ajatellaan, että näitä on vaikea arvioida objektiivisesti. (Esimies.info valmennusverkko.)

Laadulliset seikat eivät muutu pelkän päätöksen voimalla, vaan niihin on kyettävä oikeasti vaikuttamaan. Pelkkä päätös ylimmän johdon tasolla siitä, että organisaatio osaisi esimerkiksi uusia kykyjä, tai että organisaatio toimisi asiakaslähtöisemmin, harvemmin riittää. Asiakaspalaute on esimerkiksi hyvä mittari siitä, onko organisaatio onnistunut toimimaan asiakaslähtöisemmin. Asiakashan vaikuttaa päätöksillään siihen kuinka kannattavaa toiminta on. Tyytyväi-

nen asiakas kuluttaa, kun taas tyytymätön asiakas siirtyy muiden tarjoamien palveluiden tai tuotteiden pariin.

Eräässä yrityksessä huomattiin, että asiakastyytyväisyyden laskeminen johti kahdeksan, yhdeksän kuukauden viiveellä asiakkuuden menettämiseen. Asiakkuuden mittaamisella alkaaisi olla jo johtamisen kannalta ennakoivaa merkitystä. Se voi toimia signaalina, jonka pohjalta yritys voi ja ehtii toimia, ennen kuin siinä tapahtuneet muutokset näkyvät tunnusluvuissa. Monien tutkimusten mukaan positiivisella asiakastyytyväisyydellä on merkittävä korrelaatio taloudellisten tulosten kanssa. (Kauppinen 2006, 158).

Parhaillakin ratkaisuilla on kääntöpuolensa. Esimerkiksi laatu ja laatujärjestelmät, jotka eittämättä ovat myönteisiä ja tärkeitä asioita, eivät välttämättä edistä joustavuutta ja muutosta, kun niitä tarvitaan. (Kauppinen 2006, 29). Kun laadullisia tavoitteita lähdetään asettamaan, olisi hyvä heti alkuvaiheessa päättää ketkä antavat palautetta näistä tavoitteista. Palautteen antajien on hyvä olla ulkopuolisia tahoja, jotta yksikön tai tiimin toimintaa voidaan mitata tosiasioihin perustuen. Laadullisia tavoitteita aseteltaessa onkin huomioitava se, että mitä huolellisemmin tavoite tai tulos kuvaillaan, sen helpompaa arviointi myöhemmin on. (Esimies.info valmennusverkko).

5 Aineettoman pääoman johtaminen

Julkisella sektorilla johtamista lähitulevaisuudessa tulee ohjaamaan se, että johtaminen keskittyy selkeästi aineettoman pääoman johtamiseen. Ylimmän johdon tulee keskittyä siihen, että omien sisäisten prosessien sijaan johtamisessa keskityttäisiin enemmän osaamisen kehittämiseen sekä entistä tehokkaampaan hyödyntämiseen. Niukkenevat taloudelliset resurssit pakottavat julkisen sektorin johtajien pohtimaan sitä, kuinka ne kykenevät hyödyntämään tämän pääoman kaikkein tehokkaimmin.

Kansainvälisen liikejohdon konsultti, strategi sekä johtamisen kehittäjä Tero J. Kauppinen toteaa väitöskirjatutkimuksen pohjalta, että johtaminen selittäisi jopa 51,3 % johtamisen lopputulosten vaihtelusta. Hänen mukaansa johtamisen rooli on hyvin keskeinen ja vaikuttaa suuresti yrityksen menestykseen ja mahdollisuuksiin. (Talouselämä 3, 37.)

”Johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voitaisiin saavuttaa” (Nothouse 1997). Monissa määritelmissä esiintyvät myös yhteinen päämäärä, motivaatio ja sitoutuminen. (Suomen ekonomiliitto 2009, 8). Hyvältä johtajalta löytyy työkalut sekä ihmisten, että asioiden johtamiseen. Nykyään osaamisen johtaminen vaatii managementin lisäksi leadershipmäistä johtajuutta. Monesti alaisten

tietotaito on korkeampitasoista verrattuna esimieheen ja esimiehen tehtävänä onkin saada hyödynnettyä tätä osaamista niissä työtehtävissä, joissa sitä kulloinkin tarvitaan.

Salmimies toteaa kirjassaan *Onnistu itsesi johtamisessa*, että mitä lyhyemmäksi tuotteiden elinkaari muuttuu ja mitä tiheämmäksi organisaatioiden muutos- ja kehityssykli tulevat, sekä mitä suurempaa tuote- ja toimintajoustavuutta organisaatiolta vaaditaan, sitä tärkeämpänä korostuvat johtajuuden perustehtävät, eli huolehtiminen siitä, että organisaatio tai ryhmä työskentelee oikeiden asioiden parissa. (Salmimies 2008, 170). Tulevaisuuden kehityssykli ja organisaatioiden suuret muutokset tulevat koko ajan tiheämmiksi ja tämä asettaa tulevaisuuden johtamisen tasolle haasteen saada oma organisaatio työskentelemään oikeiden asioiden parissa. Tällöin palataan johtamisen perustehtävään, eli kykyyn johtaa.

5.1 Johtaminen ja vuorovaikutus

Johtaminen on vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutustaidot ovat tämän päivän johtajan tärkein työkalu. Johtaminen on vuoropuhelua, vuorovaikutusta ja yhteistyötä toisten ihmisten kanssa (Salmimies 2008, 192). Johtaminen ja esimiestyö ovat ennen kaikkea keskustelua ja puhetta. Johtamisen kaikki keskeiset viestit kulkevat puheen kautta. (Suomen ekonomiliitto, 2009). Vuorovaikutteisuus ja keskustelu tuntuvatkin olevan johtamisen ydintoimintoja. Nykyajan johtaja johtaa asiantuntijaorganisaatioita, joissa autoritäärijohtaminen ei johda toivottuun lopputulokseen. Asiantuntijat haluavat ajatella itse (Suomen ekonomiliitto, 2009). Vuorovaikutustaitojen avulla esimies selviää hänelle asetetuista tavoitteista ja päivittäisistä haasteista johtamistyössä.

Vuorovaikutustaitojen lisäksi hyvä johtajuus vaatii myös kykyä esiintyä vakuuttavasti ja uskottavasti sekä tiimi- ja yhteistoimintataitoja. Johtajalta vaaditaan soveltuvan persoonallisuuden lisäksi myös motivaatiota jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Jotta esimies onnistuisi strategia vaikuttajana, tulee hänen kehittyä roolissaan (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 140). Johtaja kuten kaikki muutkin tekevät virheitä ja johtajalta vaaditaankin kykyä analysoida omia epäonnistumisiaan sekä onnistumisiaan. Suominen ym. mukaan (2009, 140) omat heikkoutensa ja vahvuutensa tunnistettuaan esimies voi suunnata kehittymistarpeensa oikein.

Ihmiset, tiimit ja organisaatiot haluavat seurata johtajaa, joka tietää minne on joukkojaan viemässä ja joka pystyy viestimään vision selkeästi. Tähän sisältyy myös se, että johdettavat ymmärtävät mitä hyötyä päämäärään pyrkimisestä on. Johtaminen on loppujen lopuksi johdettavien auttamista onnistumaan; se on palvelutehtävä, vaikka johtajan toimet olisivatkin jossain prosessin vaiheessa epämiellyttäviä. (Kauppinen 2006, 71-72). Hyvän johtajan on ky-

ettävä ilmaisemaan visio ja strategia niin selkeästi, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät minne ollaan menossa ja miten oma työpanos vaikuttaa tähän.

5.2 Itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen

Tulevaisuuden johtajan tulee olla enemmänkin se joka ohjaa organisaatiota verkostoitumisen suuntaan, jolloin johtaja ei johda alaisia, vaan hoitaa verkostoja. Johtamisen on katettava ainakin neljä tasoa: Visiotaso, strateginen taso, tiimitaso ja yksilötaso. (Kauppinen 2006, 69-70). Johtajan tärkein tehtävä loppujen lopuksi on ohjata yksilöä toimimaan menestyksekkäästi annetussa tehtävässään. Tässä auttaa esimiesten kyvykkyys esittää strategia kokonaisuuksina, jotka motivoivat yksilöitä suoriutumaan tehtävistään.

Strategiaan keskittyminen ja sen kontrollointi tuo organisaatioon mahdollisuuden kontrolloida tulevaisuutta, mikä auttaa vision tavoittelemisessa. Strategisen kontrollin vaikeus piilee siinä, että sen pääpainoalueet ovat siinä mitä ihmiset aikovat tai mitkä ovat ihmisten prioriteetteja. Tämä vaatii johtajalta kykyä nähdä tulevaisuuteen, eli hyvin kirkasta visiota. Hyvä johtaja pystyy kuvailemaan mission, vision ja strategian niin kirkkaasti, että tiimillä on hyvät mahdollisuudet onnistua itseohjautuvuudessa, jolloin yhteistyöstä tulee sujuvaa ja jokainen tiimin jäsen tietää tarkasti mihin oma tekeminen vaikuttaa. Tulevaisuuteen, sen suunnitelmiin ja aikomuksiin suuntautuva kontrolli on eteenpäin vievää, neuvovaa ja luonteeltaan valmentavaa. Jälkeenpäin tapahtuva kontrolli koetaan helposti jälkiviisautena, reaktiivisena ja se nostattaa helposti kysymyksen: ”Miksi minulla ei ollut tätä tietoa silloin, kun jouduin tekemään valinnan?” (Kauppinen 2006, 68). Tasapainotetun mittariston antama tieto antaa tietoa menestyksestä ja saattaa vaikeuttaa johtamista jonka tulisi suuntautua tulevaisuuteen.

Valmentava johtaminen pyrkii saamaan organisaation itseohjautuvaksi ja verkottuneeksi. Itseohjautuvan ja verkostoituneen organisaation etuna on se, että nopeasti muuttuvassa maailmassa organisaatio kykenee muuttamaan suuntaansa ja strategiaansa nopeasti. Kauppinen (2006, 160) mukaan perinteinen tapa toimia, jossa yhdellä esimiehellä on viidestä seitsemään alaista jotka raportoivat hänelle on tehotonta toimintaa. Sen sijaan tulisi keskittyä johtamaan kokonaisvaltaisemmin, jolloin koko organisaatio saataisiin toimimaan dynaamisesti yhtenä organaana.

6 Julkiset organisaatiot

Julkisille organisaatioille on usein tyypillistä, että ne voivat toiminnassaan toteuttaa ja ilmentää valtiovaltaa tai julkista valtaa, esimerkiksi antaa ohjeita tai määräyksiä, tukea taloudellisesti tai valvoa ja tarkistaa yhteiskunnan eri toimintoja. Kaikilla julkisilla organisaatioilla ei ole julkista valtaa. Julkisen vallan organisaatiot, jotka muodostavat julkisen sektorin, voidaan

jakaa seuraaviin ryhmiin: varsinainen valtio-organisaatio, itsehallinnolliset julkiset organisaatiot ja muut julkiset organisaatiot. (Kiviniemi, Vehka-mäki, Pöllä, Hyvönen & Wuolijoki 1995, 12-13; Vaaranmaa 2008, 13).

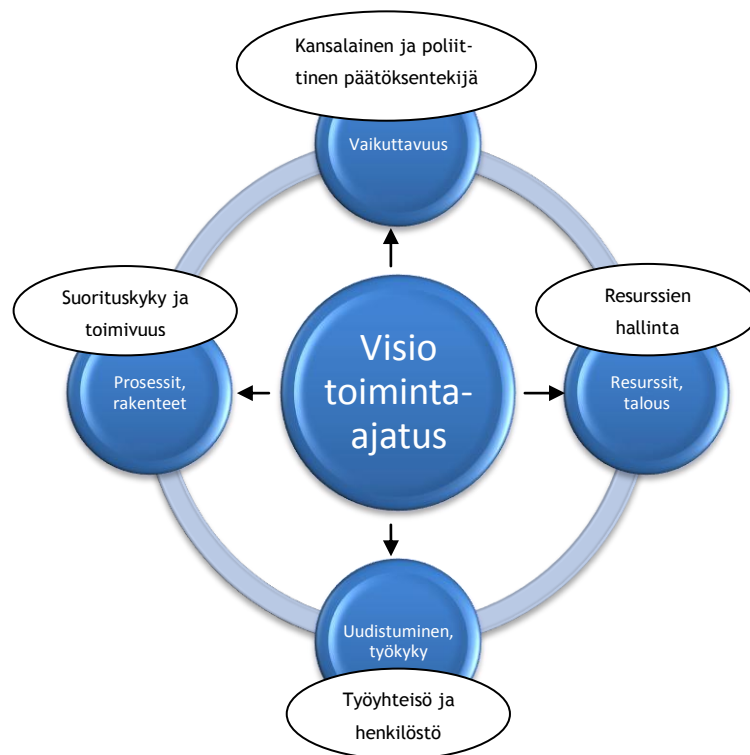
Toiminnaltaan julkinen sektori eroaa liiketoiminnasta siten, että sillä on lähtökohtaisesti vähäisemmät vapaudet toiminnan suhteen. Liiketoiminnassa korostuu usein hyvin vahvasti asiakaslähtöisyys ja nykyajan nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaatii entistä dynaamisempaa toimintaa, jonka ansiosta myös muutosjohtaminen on hyvin keskeisessä roolissa takaamassa organisaatioiden kilpailukyvyyn. Julkisella sektorilla johtajilla ei ole yhtä suurta toiminnan vapautta, mikä johtuu siitä, että toimintaa ohjataan lakien ja valtiovallan puolelta tehtyjen säädösten ja velvoitteiden mukaisesti. Vaaranmaan mukaan (2008, 34) ydinvaltiolle tai perustehtävien hoidolle tyypillisiä piirteitä ovatkin juuri yhteiskunnan suuri intressi, toiminnan säädöspäristöisyys, budjettirahoitus, päätöksenteon muodollisuus, jatkuvuus, vähäiset toiminnan vapausasteet ja toiminnan julkisuusperiaate.

Piirre	Balanced Scorecard (yritys)	Tasapainoinen onnistumisstrategia (julkinen organisaatio)
Tehtävä johtamisessa	Strategian toteutumisen mittaaminen; strateginen mittaristo	Strategian ja sen arviointikriteeristön luominen
Lähtökohta	Visio Strategia	Strategiaperusta: visio ja toiminta-ajatus => strategiset vastuut
Näkökulmat	<ul style="list-style-type: none"> • Taloudellinen tulos (omistaja) • Asiakas • Prosessit • Oppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttavuus <ul style="list-style-type: none"> - yhteiskunnallinen vaikuttavuus - asiakasvaikuttavuus • Resurssit ja talous • Prosessit ja rakenteet • Uudistuminen ja työkyky
Kriittiset menestystekijät	Laadintaa ei ole systematisoitu	Laadinta tulostulomatriisityöskentelyllä
Mittarit	Tulosmittarit	Onnistumisen arviointikriteerit
Tavoiteasettelu	Ei systematisoitu Yksi tavoitetaso/mittari	Onnistumisen käännepestet: Kolme tavoitetasoa/kriteeri
Tasapainotus	Mittari vs. mittari	Strategiset vastuut vs. kriittiset menestystekijät Vaikuttavuus vs. muut näkökulmat (menestystekijät) Kokonaisstrategia vs. yksikköstrategiat
Toiminnallistaminen	Liiketoimintasuunnitelma Esimies-alaiskeskustelut Vuositiedotus Palkkausjärjestelmät	Talousarvio Toiminta- ja taloussuunnitelma Tulosohjaus Tulos- ja kehityskeskustelut Toimintatiedotus

Taulukko 2. Balanced Scorecardin ja Tasapainoisen onnistumisstrategian peruslähtökohdat

Taulukko 1. Yrityksen ja julkisen organisaation tulokortin erot (Määttä & Ojala, 1999, 51.).

Määttän ja Ojalan mukaan julkisessa toiminnassa tasapainoinen onnistuminen toimii vision ja toiminta-ajatuksen sekä strategian laadinnan, toteuttamisen ja arvioinnin viitekehyksenä. Vaikka poliittinen päätöksentekijä viime kädessä ratkaisee onnistumista koskevat sisältövalinnat, koskee haaste yhtälailla ammatillista johtamista. Tämän vuoksi virkamiehistön ja ammatillisen johtamisen tulee myös toimia aktiivisesti poliittisen johdon keskustelukumppanina. Julkisen toiminnan erilaisen toimintalogiikan ja luonteen vuoksi on kehitetty tasapainoinen onnistumisstrategia, jossa on sisällöllisiä painoeroja. (Määttä & Ojala. 1999, 50). Eroina Balanced Scorecardiin on esimerkiksi se, että vision lisäksi toiminta-ajatus antaa yhteisen lähtökohdan, joka syntyy osana prosessia ja että strategiset näkökulmat perustuvat henkilöstön työkykyyn, julkisen hallinnon tuloksellisuuteen sekä laatuksityksiin. Se ei myöskään ole pelkkä strateginen mittaristo vaan käsittää myös strategian laadinnan ja edistymisen arvioinnin. (Määttä & Ojala. 1999, 51-52).



Kuvio 3. Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys (Määttä & Ojala 1999, 53).

Kohdeorganisaatiossa pyrkimys asiakaslähtöisyyteen tuo johtajuuteen vahvasti piirteitä liiketoiminnan puolelta tyypillisten julkisten organisaatioiden perustehtävien lisäksi. Organisaation toiminnan palvelulähtöisyys lisää johtajuuteen liiketoiminnan puolen. Julkinen sektori poikke-

aakin valtion yksiköistä palvelulähtöisyytensä vuoksi, mikä johtaa johtamiskulttuurin eroavaisuuksiin.

6.1 Organisaatiokulttuuri

Toimintaa julkisella sektorilla varjostaa paradoksi. Joustavuutta ja innovatiivisuutta olisi parannettava, jotta selvittäisiin ympäristön muuttuvien vaatimusten ristitilassa, mikä tarkoittaa käytännössä kulttuurista vallankumousta vanhojen byrokratioiden poistamiseksi. Tämä luo toiminnalle jännitteen, koska on ylläpidettävä tiettyjä standardeja ja toimenpiteitä, jotka ovat välttämättömiä julkisen palvelun laadun, voittoa tavoittelemattoman, välttämättömän palvelun ja luotettavuuden takaamiseksi laajan asiakaskunnan näkökulmasta. (Parry & Proctor-Thomson 2003, 377; Vaaranmaa 2008, 30-31).

Organisaatiokulttuuria leimaa julkisella sektorilla usein byrokraattisuus sekä hierarkkisuus. Tästä syystä yksityisen sektorin toimintatapoja on sinällään hankala siirtää käytännön työhön julkisella sektorilla. Myös Parker ja Bradley (2000, 125, 134, 136) toteavat tutkimuksessaan julkisen ja yksityisen sektorin perustavaa laatua olevat eroavaisuudet. On vaikeaa soveltaa yksityissektorin tapoja ja arvoja suoraan julkiselle sektorille ja hyvin usein esteenä on juuri organisaatiokulttuuri. (Vaaranmaa 2008, 32).

Tutkimusten mukaan julkista sektoria vaivaa vielä tänäkin päivänä muutosvastaisuus sekä byrokraattisuus. Tämän vuoksi yksityissektorin puolelta olisi paljon opittavaa muun muassa tehokkuuden, kannattavan toiminnan ja henkilökunnan osallistuttamisen puolelta. Vaaranmaan mukaan (2008, 32) traditionaalinen organisaatiokulttuuri johtaa joustamattomuuteen sekä muutosvastaisuuteen, joka estää dynaamisemman toiminnan mallin kopioimisen yksityisen sektorin puolelta. Tulevaisuudessa kiristynyt taloudellinen tilanne, ja jatkuvat julkiselle sektorille kohdistuvat säästötoimenpiteet ajavat julkiset organisaatiot tilanteeseen jossa niiden toiminnan on oltava kannattavampaa sekä tehokkaampaa. Niukat resurssit ajavat ne väistämättä miettimään toimintatapojaan uudestaan.

6.2 Kohdeorganisaation tehtävä osana julkista sektoria

Kohdeorganisaatio ei toimi varsinaisesti liiketoimintaympäristössä, mutta myös se kohtaa kilpailua palveluntuottajana esimerkiksi vakuutusyhtiöiden ja kuntien puolelta. Organisaation ensisijaisena tehtävänä ei kuitenkaan ole olla kannattava ja hyvää tuottoa tuottava yritys pääomasijoittajilleen, vaan sen tehtävänä on tuottaa palveluita tasapuolisesti kaikille Suomen kansalaisille. Organisaation uusi strategia pyrkiikin tuottamaan parempia ja helpommin käy-

tettäviä palveluita asiakkailleen parantamalla organisaatiokulttuuriaan asiakaslähtöisempään ja henkilökunnan huomioonottavampaan suuntaan.

Julkisista organisaatioista kohdeorganisaatiomme tehtävänä on tarjota asiakkailleen heidän kulloisia elämäntilanteitaan tukevia ratkaisuja, jotka turvaavat heidän työ- ja toimintakykynsä. Matkalla kohti asiakaslähtöisempää toimintaa organisaatio onkin pyrkinyt osallistamaan asiakkaansa palveluiden kehittämiseen. Organisaatiokulttuuria on haluttu viedä kohti avoimempaa ja joustavampaa suuntaa ja yhtenä tärkeänä osa alueena onkin ollut henkilökunnan hyvinvoinnin sekä oppimisen näkökulma. Uuden strategian päällimmäisiä tavoitteita ovatkin asiakaslähtöisempi toiminta, johon pyritään lisäämällä palvelu- ja suorituskykyä sekä yhteistyötä kumppaneiden kanssa.

7 Tutkimustehtävä

Valitsimme tutkimuksen kohteeksi kyseisen kohdeorganisaation, koska toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee kyseisessä organisaatiossa ja siellä toteutetaan parhaillaan strategiauudistusta. Strategiauudistuksen taustalla ovat toimintaympäristön tekijät, kuten asiakkaiden muuttuvat ja monipuolistuneet palvelutarpeet. Tarkoituksena on kehittää niin organisaatioiden rajoja ylittäviä palveluketjuja asiakkaiden näkökulmasta kuin uusia palveluita korvaamaan perinteisiä asiointitapoja. Organisaation toiminta edistää valtakunnallista vakautta ja haasteita asettavat kasvavat tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset. Tutkimus toteutettiin kevään 2012 aikana.

Olemme kiinnostuneet strategiauudistuksen asiakasta koskevista muutoksista ja näiden vaikutuksista arkityöhön tutkimuksen hetkellä, sekä siitä kuinka tasapainotettu tulokortti ja mitaaminen vaikuttavat työskentelyyn ja lisäarvon muodostumiseen. Organisaation uuden strategian tavoitteena on tuottaa asiakkaiden elämäntilanteisiin myönteisesti vaikuttavia ratkaisuja sekä samalla kansalaisten työ- ja toimintakyvyn turvaaminen. Tämän strategisen tavoitteen pohjalta päädyimme tutkimaan nimenomaan etuusratkaisutyötä.

Kohdeorganisaatiossa asioidaan vuosittain 3,1 miljoona kertaa toimistoissa ja yli neljä miljoonaa kertaa puhelimesta. Hakemista helpottamalla asiakkaiden yhteydenottojen arvioidaan vähenevän noin 20 %. Jos yksi asiointi kestää arviolta noin viisi minuuttia, se tarkoittaa lähes 120 000 säästyvää työtuntia vuodessa. Ainakin periaatteessa tämä aika vapautuu muuhun asiakaspalveluun ja kehittämistyöhön. (Moilanen 2012, 20).

Kaksi viidestä (40 %) sanoo, että organisaation etuuksien hakeminen on vaivatonta. Aika moni (37 %) on kuitenkin päinvastaista mieltä asiasta. (Moilanen 2012, 20). Tavoitteena on, että asiointi organisaatiossa olisi mahdollisimman helppoa. Uuden strategian avulla tukien hake-

mista yksinkertaistetaan ja hakemusten liitteitä karsitaan. Kirjeiden ja päätösten tekstejä muokataan samalla selkeämmiksi. Tukien hakemiseen kehitetään myös aivan uusia tapoja. Näin varmistetaan, että asiakas saa palvelua parhaiten tilanteeseensa sopivaa kanavaa myöten ja samalla organisaation kannalta tehokkaasti ja taloudellisesti. Samaan aikaan palveluverkkoa ja palvelun rakenteita uudistetaan, prosesseja tehostetaan ja automatisoidaan ja lisäksi uudistetaan kaikki etuustietojärjestelmät. Kirjeiden ja päätösten selkeyttämiseksi organisaatiossa on meneillään selkeytysshanke ja hakemista helpottamaan sähköisiä palveluita ollaan jatkuvasti kehittämässä. Marraskuussa 2011 organisaatioon on tullut uusi asiakastietojärjestelmä, johon asiakkaan hakemukset ja liitteet kuvataan sähköiseen muotoon.

Uuden strategian tarkoituksena on ensisijaisesti kehittää asioinnin laatua ja ottaa paremmin huomioon asiakasnäkökulma toimissaan. Uudistuvan organisaation on tarkoitus ymmärtää asiakkaitaan nykyistä paremmin ja organisaatiossa onkin aloitettu massiiviset kehittämishankkeet useammalla rintamalla. Organisaation toimistoverkkoa tullaan karsimaan ja tämä lisää paineita sähköisen asioinnin puolelle. Organisaatiossa on herätty kysymään voisiko palvelua parantaa esimerkiksi siten, että asiakaspalvelijat olisivatkin yhteydessä asiakkaaseen, sen sijaan että asiakas on aina aloitteen tekijä. Esimerkiksi kun perheeseen syntyy lapsi, on etuuskäsittelijä suoraan yhteydessä perheeseen, jolloin perheelle kuuluvat tuet tulevat haetuiksi automaattisesti.

Tällä hetkellä organisaation asiakaspalvelu on ruuhkautunut, koska ihmiset eivät osaa täyttää hakemuksia ja ovat yhteydessä asiakaspalveluun. Organisaation tarkoituksena onkin uudistaa ja yksinkertaistaa hakulomakkeensa seuraavien kolmen vuoden aikana. Hakulomakkeiden uudistamisessa on otettu huomioon henkilökunnan mielipiteet ja ne tullaan testaamaan asiakkailla ennen käyttöönottoa. Selvitysten mukaan jopa kolmannes asiakkaista on kokenut lomakkeiden täyttämisen haasteellisenä. (Moilanen 2012, 17-20.)

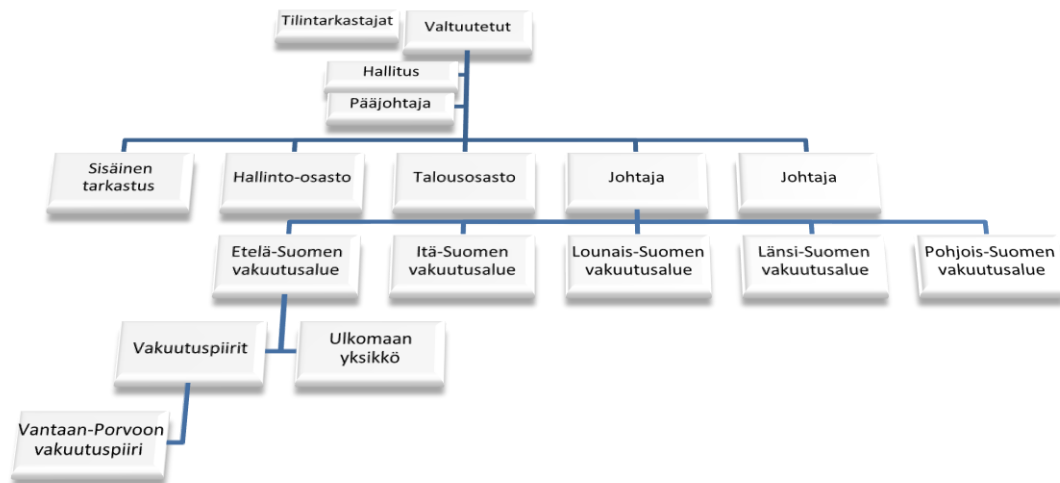
7.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatiomme on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos. Eduskunnan valutsemat valtuutetut valvovat organisaation toimintaa ja hallintoa. (Edilex.fi). Kohdeorganisaatio huolehtii Suomessa asuvien perusturvasta ja sen hoitaman sosiaaliturvan sisällöstä päätetään lainsäädännössä. Sen tehtäviä ovat myös etuuksista ja palvelutoiminnasta tiedottaminen, etuusjärjestelmien ja oman toiminnan kehittämisen tutkiminen, tilastojen, arvioiden ja ennusteiden laatiminen, sekä lainsäädännön kehittämisehdotusten tekeminen. Organisaation hallitus määrittelee niin pääjohtajan, kuin muiden johtajien, keskushallinnon yksiköiden ja johtavien toimihenkilöiden tehtävät.

Organisaation kokonaiskulut olivat vuonna 2010 noin 12,6 miljardia euroa, näistä 12,2 miljardia oli etuuskuluja, toimintakulujen osuus kokonaiskuluista oli 3,4 %. Valtion osuus rahoituksesta oli 67 %, vakuutusmaksuilla rahoitettiin 28 % ja kuntien suoritukset olivat 5 %. Tuotot vuonna 2010 olivat 12 948 miljoonaa euroa ja kulut 12 585 miljoonaa euroa. Organisaation toimintakulut vuonna 2010 olivat 433 miljoonaa euroa. Sairausvakuutuksen etuuksien kulut olivat, kuntoutus mukaan lukien, 4 239 miljoonaa euroa, toimintakulut 186 miljoonaa euroa ja tuotot 4 854 miljoonaa euroa. (Vuosikertomus, 2010). Vuonna 2011 organisaation kokonaiskulut olivat 12,9 miljardia euroa, joista 12,5 miljardia euroa koostui etuuskustannuksista. Toimintakulujen osuus kokonaiskuluista vuonna 2011 oli 3,4 %. 2011 valtion osuus rahoituksesta oli 69 %, vakuutusmaksujen 26 % ja kuntien 5 %. Sairausvakuutusetuuksia maksettiin vuonna 2011 4,3 miljoonalle henkilölle 4 073,4 miljoonaa euroa. (Jussila. 2012.)

Henkilöstöä kohdeorganisaatiossa on noin 6 000 henkilöä, joista naisia oli 84 %. Henkilöstön keski-ikä oli 46 vuotta ja keskimääräinen palvelusaika 15 vuotta. (Vuosikertomus 2010.)

Kohdeorganisaatio toimii eduskunnan valvonnassa. Se on itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Eduskunnan nimeämät valtuutetut vahvistavat hallituksen esityksestä laitoksen tilinpäätöksen sekä myöntävät hallituksen vastuuvapauden. Valtuutetut valitsevat hallituksen jäsenet. Kymmen-jäseninen hallitus johtaa organisaation toimintaa. Keskushallinto jakautuu yhteentoista osastoon, lisäksi siellä on sisäinen tarkastus ja ylläkkäri. Organisaatiossa on viisi vakuutusaluetta, jotka jakaantuvat vakuutuspiireihin. Vuoden 2011 alusta vakuutuspiirejä organisaatiossa oli 25. Jokaisessa vakuutuspiirissä on yksi tai useampia toimistoja tai palvelupisteitä, 1.5.2011 alkaen toimistoja on 218 ja tämän lisäksi yhteispalvelupisteitä 123. Organisaation erityisyksiköt, rinnastuvat vakuutuspiireihin. Organisaatiolla on sosiaaliturva-asioissa kansainvälistä yhteistyötä. (Vuosikertomus 2010.)



Kaavio 1. Kohdeorganisaation organisaatiokaavio.

Vuoden 2011 päättyessä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa toimistoja oli 216 kappaletta. Ra-
jaamme tutkimuksemme koskemaan Vantaa-Porvoon vakuutuspiiriä, joka toimii siis Etelä-
Suomen vakuutusalueella. Vantaan-Porvoon vakuutuspiiristä valitsimme vielä Tikkurilan toi-
miston kyselytutkimuksen suorituspaikaksi. Tikkurilassa työskentelee niin sairaanhoidonkorva-
uksien, lääkekorvauksien kuin sairauspäivärahojen ratkaisutyöntekijöitä. Tämän lisäksi toimis-
tossa työskentelee asiakaspalvelutyöntekijöitä, sekä kunkin ryhmän esimiehiä, palvelupäälli-
köitä. Ratkaisutyöntekijöitä Tikkurilassa työskentelee kaikkiaan noin kolmekymmentä henki-
löö, ratkaisuryhmien lähiesimiehinä toimivat palvelupäälliköt. Tämän hetkessä tilanteessa
sairaanhoidonkorvausten ja lääkekorvauksien tiimeillä on yhteinen palvelupäällikkö ja saira-
uspäivärahatiiimillä palvelupäällikkö on rekrytoitavana ja tiimillä on väliaikainen esimies.

Strategiset tavoitteet Vantaan-Porvoon vakuutuspiirissä ja Tikkurilan toimistossa jakautuvat
ratkaisutyön ja asiakaspalvelun tavoitteisiin ja mittareihin. Asiakaspalvelu keskittyy enem-
män asiakkaan ohjaukseen palvelutarpeen mukaisesti ja mittaustapana ovat asiakaspalvelu-
tyytyväisyyden mittarit. Ratkaisutoiminnan strategisina tavoitteina on päätöksien ja kirjeiden
selkeys, vakuutettujen työ- ja toimintakyvyn turvaaminen, päätösten oikeellisuuden ja no-
peuden lisäksi. Tavoitteiden mittaamisessa käytetään laatu-, tavoiteaika-, päätösten selkey-
teen liittyviä sekä sairaanhoidon it-järjestelmiin perustuvia mittareita. Koko toimiston työn-
tekijöille yhteisiä tavoitteita ovat henkilöstön- ja työyhteisön tavoitteet, joiden mittaamista
tarkastellaan organisaation arvojen toteutumisindeksin sekä lähiesimieheen, työyhteisön toi-
mivuuteen ja osaamiseen liittyvillä mittareilla, keväisin suoritettavan henkilöstöbarometri-
kyselyn avulla.

7.2 Kehittämishankkeet

Monet organisaation uudistuksista tähtäävät juuri asiakkaisiin, asiakkaan parasta tavoitellaan muun muassa Selkeys-, Haku- ja Kyky-hankkeilla. Strategiauudistuksen asiakaslähtöisyyden kehittämiseen liittyviä hankkeita on tällä hetkellä käynnissä useampia ja esimiehien uuden strategian valmennukset ovat käynnistyneet helmi–maaliskuussa 2012. Organisaation verkkosivuilla on yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille suunnattu palautekysely, jonka avulla kerätään palautteita koko vuoden 2012 ajan. Prosessimaisen toiminta- ja johtamisjärjestelmän (PROJO) tavoitteena on uudistaa johtamisjärjestelmää niin, että se tukisi linjaorganisaation ja prosessien johtamista. Sisäisten prosessien - hanke (SIPPRO) tulee määrittelemään sisäisten palveluprosessien visiota ja tavoitetilaa. Palveluverkon, asiakaspalvelun ja ratkaisutoiminnan järjestämiseksi käynnistetty PAVE - hanke sisältää projekteja, joiden suunnitelma valmistuu helmikuun 2012 aikana. Asiakkuudenhallinta - hankkeen avulla on kerätty kokemuksia ja kehitysehdotuksia eri asiakasryhmiltä. Arkki - hanke kehittää sähköisiä palveluita, kuten sähköisten liitteiden vastaanottoa ja suojattua viestinvälitystä. Kehu - hanke liittyy henkilöstön ja työyhteisön uudistumistavoitteeseen. Selkeyshankkeen avulla on uudistettu organisaation etuuksien asiakaskirjeitä. Haku - hake valmistelee uusia selkeämpiä hakemuslomakkeita työpajoissa. KYKY-hanke liittyy kansalaisten työ- ja toimintakyvyn turvaamiseen entistä varhaisemmassa vaiheessa. Hankkeen tiimoilta on aloitettu sairauspäiväraha ja kuntoutusetuuksissa yhteistyönä työkykyneuvontatyö, joka on aloittanut toimintansa alkuvuonna 2012.

Palveluiden kehittämistyö, jota on tehty PASTE -kehittämishankkeessa, jatketaan nyt Asiakkuudenhallinta - hankkeessa. Tavoitteena on asiakkuusstrategian luonnoksen sekä asiakasryhmittelyn valmistelu. Asiakasryhmittelyn tarkoituksena on selvittää mikä on paras palvelu kullekin asiakasryhmälle, jotta prosesseista ja palvelumalleista saataisiin asiakaslähtöisempiä. Asiakasryhmittelyä on pohdittu työpajoissa, joissa eri puolilta organisaatiota valitut työntekijät toivat tietonsa ja näkemyksensä ryhmitöihin. Ryhmätöinä syntyneitä malleja työstettiin hankkeen työpajassa, jonka jälkeen luonnokset esiteltiin johdon seminaarissa keskustellen samalla hankkeen tavoitteista osana organisaation kehittämistä. Seuraavassa hankkeen vaiheessa tavataan asiakkaita ja keskustellaan millaista asiakkaiden mielestä organisaation paras palvelu olisi ja millainen asiointitapa siihen kuuluu. (Liesivesi 2011, Yhteispeli 4).

7.3 Organisaation visio ja arvot

Organisaation visiona on tarjota julkisen sektorin parasta palvelua asiakkailleen. Organisaation tavoitteena on toimia aktiivisena sosiaaliturvan ja sen toimeenpanon kehittäjänä. Organisaatio haluaa olla luotettava, sosiaalisen vastuunsa tunteva toimija.

Organisaation arvoja on olla ihmistä arvostava, yhteistyökykyinen, osaava ja uudistuva.

7.4 Organisaation strategia

Uuden strategian painopisteinä ovat: asiakasymmärryksen syventäminen, luottamuksen vahvistaminen ja asiointiprosessin laadun sekä tehokkuuden kehittäminen. Toisena painopisteenä on luoda organisaatiosta yhdessä tekemisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin huippupaikka. Kolmantena painopisteenä on toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen kestävyys. Strategiset tavoitteet ja mittarit on asetettu neljästä näkökulmasta, joilla halutaan varmistaa tasapainoinen onnistuminen. Tavoitteet koskevat koko organisaatiota. Uuden strategian muutosten kouluttaminen työntekijäportaalle on Vantaan-Porvoon vakuutuspiirissä parhaillaan käynnissä keväällä 2012.

7.4.1 Asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus strategiatavoite

Asiakkaan ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden strategiatavoitteita on tuottaa asiakkaiden elämäntilanteisiin myönteisesti vaikuttavia ratkaisuja ja ratkaisutyössä luottaa asiakkaaseen sekä perustella ratkaisut selkeästi. Asiakkaiden osallistumista palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen vahvistetaan, sekä tehostetaan asiakkaiden ohjausta palvelutarpeen mukaisesti. Organisaation tavoitteena on myös kansalaisten työ- ja toimintakyvyn turvaaminen, lainsäädännön vaikuttavuuden edistäminen sekä lisäarvon tuominen sosiaaliturvan kehittämiseen.

Näiden tavoitteiden mittaamiseen käytetään asiakaspalvelutyytyväisyyttä, uusien työkyvyttömyyseläkehakemusten vähenemisen prosentuaalista osuutta, organisaation päätöksien ja kirjeiden selkeinä pitäneiden prosentuaalista osuutta, sairaanhoidon it-järjestelmiin perustuvaa suorakorvaus prosentuaalisuutta, verkkopalvelun prosentuaalista osuutta kaikista hakemuksista ja onnistumisindeksiä.

7.4.2 Henkilöstö ja työyhteisön uudistuminen strategiatavoite

Henkilöstön ja työyhteisöä koskevat strategia tavoitteet ovat yhdessä tekemisen kulttuurin kehittäminen, sekä sisäisen luottamuksen vahvistaminen ja uudistumiseen kannustava organisaatio. Organisaation tavoitteena on tarjota myös hyviä johtamis- ja esimiespalveluja henkilöstölle. Suoritusten arvioinnissa ja palkitsemisessa tavoitteena on vahvistaa yksikkörajoja ylittävien tavoitteiden painoarvojen vahvistaminen.

Henkilöstötavoitteiden toteutumista mitataan arvojen toteutumisindeksillä, lähiesimiehen johtamiseen tyytyväisten prosentuaalista osuutta, työyhteisön toimivuusindeksiä ja osaamisen varmistamista.

7.4.3 Prosessin strategiatavoite

Prosessitavoitteina on parantaa palvelu- ja suorituskkyä vahvistamalla prosessimaista yhteistyötä kumppaneiden kanssa, uudistaa palvelurakennetta niin asiakaspalvelun kuin ratkaisutoiminnankin yhtenäisen toimintamallin luomiseksi, sekä lisätä ja kasvattaa verkkopalveluiden osuutta asioinneista.

Prosessitavoitteita mitataan ratkaisutoiminnan laatuosentilla, etuuksien läpimenoaikojen keskiarvon summamittarilla, läpimenoaikojen tavoiteajan ylittäneiden ratkaisujen prosentiosuudella sekä projektisuunnitelmien osuutusosentilla.

7.4.4 Talouden strategiatavoite

Talouden strategiatavoitteina on kohdentaa voimavarat strategisten valintojen perusteella, parantaa kustannustehokkuutta ja tuottavuutta uudistamalla rakenteita sekä selkiyttämällä ja automatisoimalla prosesseja. Taloutta suunnitellaan pitkäjänteisesti huomioiden vakuutetun väestön rakenteen muutokset.

Talouden tavoitteita mitataan kokonaistuottavuuden muutososentin, työn tuottavuuden muutososentin, toimintakulujen muutososentiosuudella kokonaiskuluista, palvelun tuottamisen suoritekuustannusten, sekä kentän tuottavuuslukujen avulla.

8 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuskysymyksemme selvittämiseksi, lähetimme sähköpostin välityksellä E-lomakkeelle ohjaavan Internet-osoitteen, jossa strukturoidun kyselytutkimuksen kysymykset ovat, Tikkurilan toimiston etuusratkaisutyöntekijöille. Tavoitteenamme oli kyselyn avulla selvittää miten organisaation uusi strategian näkyy jokapäiväisessä ratkaisutyössä ja kuinka laadulliset tavoitteet näkyvät päivittäisessä työssä ja miten tasapainotettu tulokortti auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tikkurilan toimistossa työskentelee kolme etuusratkaisutyön tiimiä, sairauspäivärahan, sairaanhoidonkorvausten sekä lääkekorvausten käsittelijöiden ratkaisutyöntiimit.

Organisaation sairastamisen tuissa yleinen sairausvakuutus korvaa sairaudesta aiheutuvia kuluja. Asiakkaalla on mahdollisuus valita käyttääkö hän julkisia vai yksityisiä terveyspalveluita ja organisaatio korvaa asiakkaalle osan yksityislääkärin tai hoitopaikan tutkimus- tai hoitokuluista. Organisaatio korvaa myös omavastuuosuuden ylittävistä matkakuluista sekä lääkärin määräämistä lääkkeitä korvausta. Sairauspäivärahan avulla korvataan sairastuneen ansionmene-

tystä silloin, kun hän on estynyt tekemästä työtään ja mikäli sairastunut saa palkkaa työstä poissaolon ajalta maksaa organisaatio korvauksen työnantajalle.

Useissa organisaatiota koskeissa asiakastutkimuksissa on selvinnyt, että valtaosa asiakassuh-teista sujuu ongelmitta ja erityisesti henkilökohtaiseen palveluun ollaan tyytyväisiä. Asioinnin sujuvuudessa kriittisiä kohteita ovat hakeminen, sekä etuuspäätökset ja niiden ymmärrettä-vyys. Tutkimuksen verkkokyselyyn vastanneista noin kolmannes oli eri mieltä väitteestä ”Ym-märsin hyvin päätöksen perustelut”. TNS Gallupin kesällä 2011 tekemän puhelinhaastattelun mukaan vain reilu neljännes oli täysin ja jokseenkin eri mieltä väittämästä ”Organisaation päätökset ja kirjeet ovat selkeitä”. Asiakkaille keväällä 2011 tehdyssä lomakekyselyssä kehi-tystoiveita tuli juuri käsittelyn kestoaikaa, sekä hakulomakkeiden yksinkertaistamista koskien. (Liesijärvi 2011, Yhteispeli 4).

8.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Ratkaisutyöntekijöiltä tarkoitus on kyselytutkimuksen kysymyksien avulla selvittää uuden stra-tegian ja sen pohjalta asetettujen tavoitteiden näkymistä työssä ja työyhteisössä. Kysely suo-ritettiin tutkivana kvantitatiivisena tutkimuksena, strukturoituna lomakekyselynä. Tutkimuk-sen kysymykset testattiin käytännössä ennen tutkimusta, arvioituttamalla kysymysten ymmär-rettävyys kahdella ratkaisutyöntekijällä. Arvion perusteella teimme kysymyksiin tarvittavia korjauksia ja tämän jälkeen tutkimuskysymykset menivät vakuutuspiirin johtajalle hyväksyt-täviksi. Vantaan-Porvoon vakuutuspiirin johtajan suosituksesta tutkimukseen valittiin vastaa-maan kolme työntekijää jokaisesta Tikkurilan toimiston ratkaisutiimistä. Kysymyslomake laa-dittiin sähköiselle E-lomakkeelle ja linkki kysymyslomakkeeseen lähetettiin sähköpostitse yh-deksälle ratkaisutyöntekijälle vastattavaksi. Kysymykseen vastattiin anonymisti, eikä vastaa-jista kerätty tunnistettavia taustatietoja. Tutkimuskysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä. (Liite 1).

8.1.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan suhde on yleensä etäinen, tutkimusstrategia strukturoitu ja tutkimus on luonteeltaan teoriaa varmistavaa. (Saukkonen, 2012). Tilastokeskuksen, Johdatus tilastolliseen ajatteluun - verkkokoulun mate-riaalin mukaan määrällinen tutkimustapa sopii menetelmäksi silloin, kun esimerkiksi haastat-teluissa halutaan kerätä empiiristä aineistoa ja haastateltaville ei haluta antaa liikaa liikku-matilaa vastausten suhteen, tai jos pyritään tutkimaan yhteyksiä eri asioiden välillä. Kvantita-tiivinen tutkimus perustuu kohteen kuvailemiseen, sekä sen tulkintaan tilastojen ja numeroi-den avulla.

Laatuasteikolla voi mitata asioita, jotka ovat ominaisuuksiltaan tasa-arvoisia, eli asioita ei voida laittaa järjestykseen. Laatuasteikko sopii erityisesti ei-määrällisten asioiden mittaamiseen. Järjestysasteikolla muuttujia voidaan järjestellä mitattavan ominaisuuden mukaan, verraten onko ominaisuutta enemmän tai vähemmän verrattuna toiseen kohteeseen. Järjestysasteikkoa voidaan hyödyntää, kun mitataan mielipiteitä. (Johdatus tilastolliseen ajatteluun).

8.1.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimusongelmaan vastaamiseksi valitaan menettelytapojen kokonaisuus, jota kutsutaan tutkimusasetelmaksi. Tutkimusasetelman suunnittelemiseksi on tehtävä valintoja erilaisten vaihtoehtojen välillä. Ensin on valittava tutkimuksen perusjoukko, sen jälkeen on valittava kokonais- ja otostutkimuksen välillä ja otostutkimusta tehdessä suunniteltava otoksen valinta huolella tai käytettävä näytettä. (Virsta, Perusjoukon valinta, stat.fi, 2012.) Yksinkertainen satunnaisotanta, jossa jokaisella perusjoukon alkiolla todennäköisyys tulla valituksi on yhtä suuri, on otannan perusmenetelmä. (Virsta, stat.fi, 2012).

Tutkimuksen kohderyhmän, perusjoukon, valintaan vaikuttivat jo aiemmin mainittu toisen opinnäytetyön tekijän työskentely kohdeorganisaatiossa, sekä organisaation asettamat vaatimukset. Organisaation puolesta vaatimuksina olivat kyselyn ajallinen kesto, sekä tutkittavien määrä. Kyselystä ei siis organisaation vaatimusten mukaan voitu tehdä kokonaistutkimusta, vaan päädyimme tutkimaan eri ratkaisuryhmistä otettavien ratkaisutyöntekijöiden satunnaisotannan avulla tutkimuskysymystämme. Perusjoukkona toimivat siis Tikkurilan toimiston ratkaisuryhmät, joista valitaan satunnaisotannan avulla kolme työntekijää jokaisesta ratkaisuryhmästä.

8.1.3 Kysymysten laadinta

Kysely suoritetaan lomakekyselynä eli strukturoituna kyselytutkimuksena, jossa kysymykset vastausvaihtoehtoihin ovat valmiina ja esitetään kaikille tutkittaville samassa järjestyksessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tärkeintä kyselylomakkeen laadinnassa on lomakkeen ja etenkin kysymysten selkeys, kysymysten tulee merkitä samaa asiaa kaikille tutkittaville. Kysymysten rajaamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota niiden merkitykseen, jotta jokainen kysymys sisältäisi vain yhden merkityksen. Saatuaamme kysymykset laadittua testasimme vielä muutamalla työntekijällä lomakkeen ymmärrettävyyttä. Saadun palautteen avulla muutamia tutkimuskysymyksiä muokattiin vielä ymmärrettävämpään muotoon. Kysymykset käytiin läpi myös ammattikorkeakoulun ohjaavan opettajan Outi Cavén-Pöysän kanssa ennen kyselytutkimuksen suorittamista ja hyväksytettiin kohdeorganisaation vakuutuspiirin johtajalla sekä kohdeorganisaation ratkaisutyön lähiesimiehellä.

8.1.4 Strukturoitu kyselylomake

Strukturoidun lomakkeen etuna on sen nopeus ja hallittavuus, kysely tapahtuu numeerisessa muodossa ja tulokset ovat käytettävissä heti kun vastaukset on saatu. Strukturoidun lomakkeen haittana voi olla kysymysten jäykkyys ja se, ettei tutkimuksen avulla ei voida saada mitään uutta asiaa esille. Jakauma perusmuuttujat ovat tiedossa, joten vain jakauma muoto voi muuttua. Strukturoitua kyselytutkimusta käyttäessä tutkittavan asian tuleekin olla etukäteen tarkasti määritelty ja entuudestaan tuttu. (Virsta, stat.fi, 2012).

Lomakkeen kysymykset harkittiin tarkasti etukäteen ja vastausvaihtoehtoina käytettiin vastausvaihtoehtoja viisiasteisella skaalalla, täysin samaa mieltä, täysin eri mieltä asteikon välillä. Tässä vaihtoehdossa niin haastattelijalla kuin vastaajallakaan ei ole tulkinnan vapautta, koska vastausvaihtoehdot on annettu etukäteen. Lomakkeen kysymykset jaoimme viiteen eri ryhmään, jotta saimme lomakkeesta selkeämmän. Kysymykset ryhmiteltiin strategiaa ja tavoitteita, työn asiakashyötyä, oman työn sekä tiimin työn tavoitteita ja lopuksi vielä arkityön mittaamista koskeviin teemoihin. Kaikkiaan tutkimuskysymyksiä oli kaksikymmentäviisi.

Valmisteltuamme kysymykset lomakkeelle, siirsimme kysymykset sähköiseen muotoon e-lomakkeelle, joka liitettiin sähköpostiin jolla vastaukset pyydettiin. Saate sähköposti on opinnäytetyön liitteenä (Liite 2). Ohjeet lomakkeen täyttämiseen olivat lomakkeessa ja liitimme saatteeseen myös yhteystiedot, mahdollisia lisäkysymyksiä varten. Kysymykset lähetettiin sähköpostin välityksellä yhdeksälle, kunkin ratkaisuryhmän esimiehen osoittamalle, ratkaisutyöntekijälle. Alkuperäistä vastauspäivämäärää 20.4.2012, jouduimme jatkamaan 24.4.2012 saakka, johtuen vakuutuspiirin johtajan sekä esimiesten hyväksynnän viivästymisestä. 23.4.2012 vastauksia oli tullut jo 8 kappaletta ja määräaikaan 24.4.2012 mennessä kaikki yhdeksän tutkimukseen osallistunutta työntekijää olivat antaneet vastauksensa.

8.2 Aineiston analysointi

Aineiston keräämisen ja järjestämisen jälkeen ryhdytään aineiston analyysiin, joka laadullisessa tutkimuksessa voi edetä aineiston keräämisen rinnalla. Analysointitapana voidaan käyttää selittävää, tilastolliseen päättelyyn perustuvaa tai ymmärtämiseen pyrkivää eli laadulliseen analyysiin ja päättelyyn perustuvaa tapaa. (Savolainen, 2007.) Analyysi voidaan käsittää esimerkiksi näkökulmien ottamisen kannalta tai aineiston tiivistämisenä ja analysointiosuudessa on tarkoitus tarkastella tutkimusongelman näkökulmasta keskeisten seikkojen esiintymistä. Aineistoa tarkastellaan huolellisesti ja tehdään siitä tulkintoja teorian ja tutkijan omien ajatusten pohjalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Kyselyn sukeutuessa kaikki vastaukset tallentuivat E-lomakejärjestelmään. Kyselyn kohderyhmän pienen määrän vuoksi emme käyttäneet SPSS-ohjelmaa vaan päädyimme käyttämään Excel-ohjelmaa, johon E-lomakkeelta vastaukset olivat suoraan siirrettävissä. Vastauksia analysoitiin Excel-ohjelman avulla, myös E-lomake ohjelmistosta oli suoraan saatavissa tilastollisia analyyseja, kuten keskihajonta, minimi, maksimi ja mediaani.

9 Tulokset organisaatiosta

Tässä luvussa avaamme tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Käsitlemme osiossa kyselytutkimuksen keskeisempiä tuloksia tutkimuskysymysten teemajaottelun mukaisesti. Kaikki tutkimukseen osallistuneet työskentelivät etuusratkaisutyössä, eli sairastamisen etuuksissa. Tauskaksymyksiä ei esitetty, koska niillä ei ollut vaikutusta tutkimusongelman kannalta. Kysymykset jaoteltiin strategiaa ja tavoitteita, henkilökohtaisen työn hyötyä asiakkaalle, oman ja tiimin työn tavoitteita, sekä työn mittaamista koskeviin teemoihin. Tulosten käsittelyosuudessa halusimme nostaa tiettyjä kysymyksiä erityisesti esille ja vertailla niiden vastauksia, ristiintaulukoinnin avulla, tapauskohtaisesti toisiin, niitä selittäviin kysymyksiin. Tutkimuskysymysten vastausten absoluuttisen jakauman kuviot löytyvät liitteenä (Liite 3).

9.1 Organisaation strategia ja sen tuomat tavoitteet työssä

Kysymyslomakkeen ensimmäisen osion kysymyksillä halusimme selvittää sitä, kuinka hyvin strategia tunnetaan kohdeorganisaatiossa. Lisäksi pyrimme selvittämään tunnetaanko suoritavassa portaassa omat tavoitteet, sekä niiden osuus strategian toteutumisessa. Osion tarkoituksena on tutkia miten organisaatiossa on onnistuttu jalkauttamaan strategia, sekä kokevatko vastaajat tuottavansa lisäarvoa asiakkaille, kun toiminnanohjausjärjestelmänä on tasapainotettu mittaristo.

väittämä: Tunnen organisaation strategian

Tunnen organisaation strategian väittämän vastauksien perusteella voidaan todeta, että strategian jalkauttamisessa on onnistuttu kohdeorganisaatiossa suhteellisen hyvin. Vastaajista vain yksi oli sitä mieltä, että ei tunne strategiaa ollenkaan ja kaksi vastaajaa ei osannut sanoa. Tästä voidaan päätellä, että vastaajista noin kolmelle organisaation strategia on tuntematon tai strategiaa käsitteenä ei ymmärretä. Kuusi vastaajista tunnisti strategian joko hyvin, tai jokseenkin hyvin. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että organisaatiossa esimiehet ovat onnistuneet jalkauttamaan strategian operatiiviselle tasolle. Kohdeorganisaation viestintä on onnistunutta ja organisaatiotasojen välillä puhutaan samaa kieltä. Kohdeorganisaatiossa strategiaa pystytään todennäköisesti toteuttamaan hyvin, koska ihmiset tunnistavat

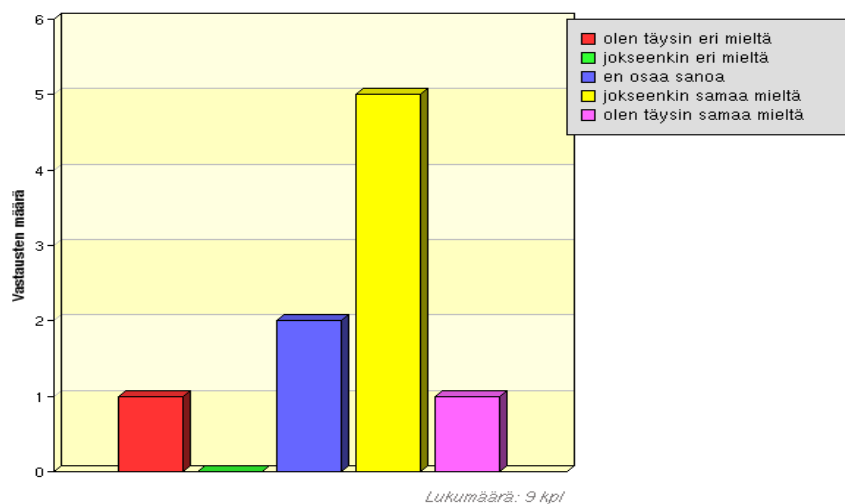
strategian. Strategian ymmärtämisen taustalla on organisaation onnistunut viestintä, sekä yhteisesti ymmärrettävät käsitteet.

Vaikka strategiaa käsitteenä ei mahdollisesti tunnistettu, vahvisti strategian jalkauttamisen onnistumista kohdeorganisaatiossa yllä olevan väittämän vertailu ”tiedän mitä minulta odotetaan työssäni” väittämän kanssa. Tästä vertailusta selvisi, että ne vastaajat, jotka eivät tunnustaneet strategiaa, olivat kuitenkin jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiesivät mitä heiltä odotetaan päivittäisessä työssä. Ja vastaaja, joka ei tuntenut strategiaa, oli täysin tietoinen siitä, mitä häneltä päivittäisessä työssä odotetaan. Tämä vahvistaa tulkintaa siitä, että strategia käsitteenä saattaa olla osalle vastaajista vieras, mutta vastaajat tunnistavat silti sen mitä heiltä odotetaan.

Käsitystä vahvisti lisää, kun kysymyksiä ”Tunnen organisaation strategian” ja ”Tiedän mitä tiimiltäni odotetaan” vertailtiin keskenään, eli ristiintaulukoitiin. Vastaajat, jotka tunsivat organisaation strategian, tunnistivat myös sen mitä heidän tiimiltään odotetaan päivittäisessä työssä. Ristiintaulukoinnissa, selvisi kuitenkin myös, että tiimin tavoitteita tiedusteltaessa kaksi vastaajista oli epävarmoja tavoiteasetannan suhteen.

1) Tunnen organisaation strategian

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 4. Vastausten jakautuminen väitteen 1 osalta.

Vaikkei kohdeorganisaatiossa täysin tunnistettu strategiaa, voidaan vastauksista kuitenkin päätellä, että tavoitteet tunnistetaan hyvin. Tämä edesauttaa organisaatiota saavuttamaan visionsa. Kohdeorganisaatiossa tavoiteasetanta on selkeää ja johtaminen taitavaa, tiimin tavoitteiden suhteen organisaatiossa olisi kuitenkin vielä hieman tarkennettavaa. Kun tavoitteet tunnistetaan hyvin, pystytään synnyttämään lisäarvoa organisaation seuraavalle tasolle, joka taas johtaa lisäarvon syntymiseen aina asiakkaalle saakka. Uudistuvan organisaation tarkoi-

tuksena onkin ottaa asiakasnäkökulma paremmin esille tomissaan. Kun vertailtiin kysymyksiä ”Tiedän organisaation tavoitteet” sekä ”Koen voivani toimia asiakaslähtöisesti päivittäisessä työssäni” selvisi, että yhtä lukuun ottamatta kaikki jotka olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä tavoitteiden tuntemisesta kokivat myös jokseenkin pystyvänsä toimimaan asiakaslähtöisesti päivittäisessä työssään.

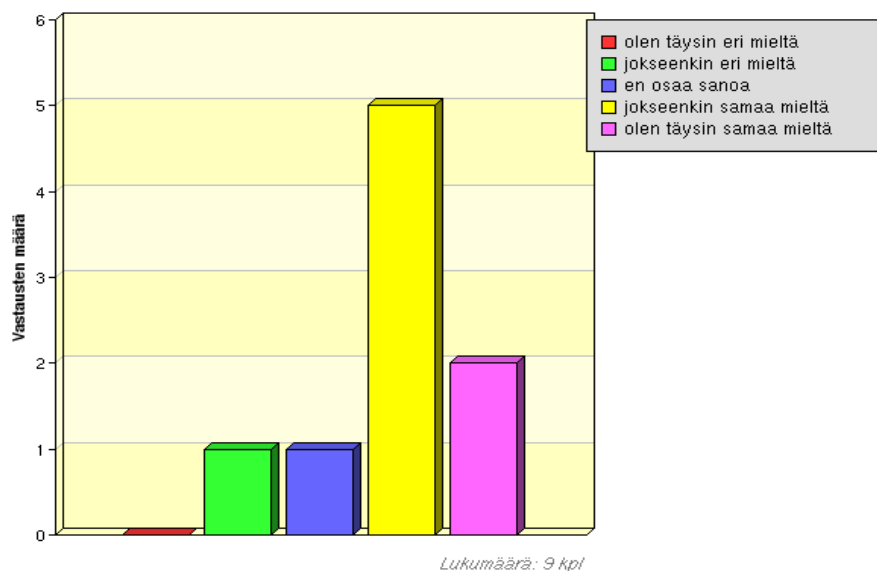
väittämä: Koen, että organisaation strategia hyödyttää asiakasta

Väittämän perusteella pyrittiin tutkimaan tuottaako uusi strategia työntekijöiden mielestä lisäarvoa organisaation asiakkaille. Vastausten perusteella näyttää sille, että vastaajat uskoivat uuden strategian tuottavan lisäarvoa asiakkaille. Vastaajista seitsemän oli joko täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa, joka saattoi johtua osittain siitä, että strategia käsitteenä on tuntematon kyseisille vastaajille. Yllä oleva väittämää verratessa ristiintaulukoinnilla väittämään ”tunnen organisaation strategian”, saatiin selville, että strategian tunnustaneet kokivat sen myös hyödyttävän asiakasta.

Strategian toteutumisen kannalta on olleellista, että kaikki tai suurin osa organisaation jäsenistä hyväksyy ja kokee strategian tarpeellisenä. Kohdeorganisaatiossa strategia koetaan asiakasta hyödyttävänä ja tämä on omiaan luomaan lisäarvoa asiakkaalle. Käsitys vahvistui ristiintaulukoidessa yllä olevan väittämän vastauksia ”Koen työni olevan hyödyllistä asiakkaalle” väittämän vastausten kanssa. Vastauksista saatiin selville, että kaikki vastaajat olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä työn hyödyllisyydestä asiakkaalle. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että prosessit koetaan toimiviksi ja asiakasta hyödyttäviksi ja organisaation arvot ihmistä arvostavana, yhteistyökykyisenä sekä osaavana, näyttäisivät toteutuvan niin johtamisessa kuin koko organisaation käyttäytymisessä.

2) Koen että organisaation strategia hyödyttää asiakasta

Vastausten absoluuttinen jakauma



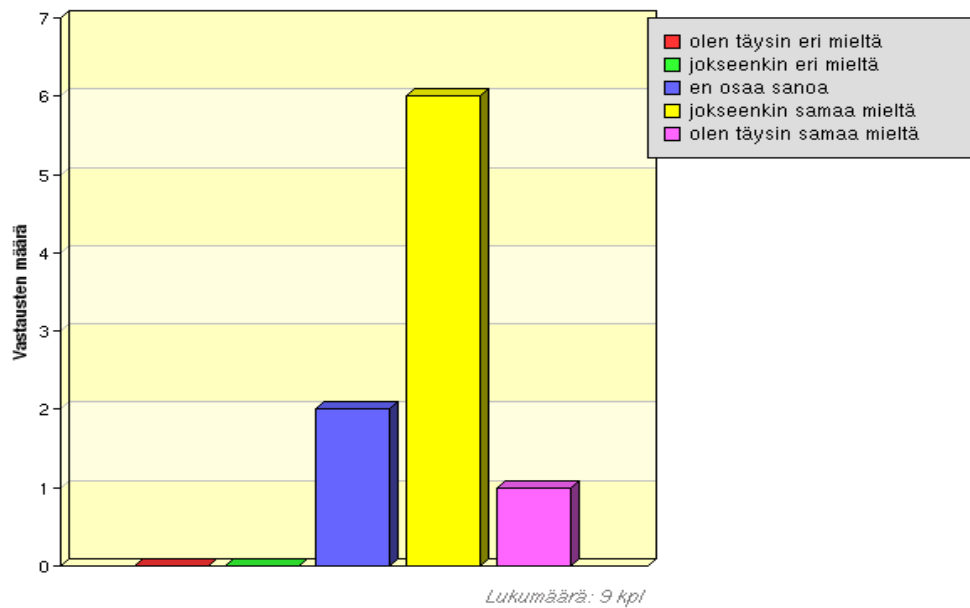
Kuvio 5. Vastausten jakautuminen väitteen 2 osalta.

väittämä: Ymmärrän oman työni tulosten vaikutuksen organisaation strategiaan

Strategian toteutumisen avaintekijöitä on se, että kaikki osapuolet ovat mukana ja ymmärtävät oman osuutensa tärkeyden strategian toteutumisessa. Oman työn tuloksien vaikutusta organisaation strategiaan kysyttäessä lähes kaikki vastaajat ymmärsivät jokseenkin tai täysin työnsä vaikutuksen strategiaan. Kaksi vastaajaa, jotka eivät tunnistanee organisaation strategiaa, eivät myöskään osanneet vastata kysymykseen ”Ymmärrän minulle asetettujen tavoitteiden yhteyden organisaation strategiaan”. Vastauksiin perustuen kohdeorganisaatiossa on onnistuttu viemään asiakkaan vaateet aina ylimmän johdon tietoisuuteen saakka ja tämä mahdollistaa sen, että asiakkaalle kyetään tuottamaan sen haluamaa lisäarvoa. Strategia on suunniteltu ja toimeenpantu pääosin taidokkaasti, koska myös suorittavassa portaassa tunnistetaan melko selkeästi oman työpanoksen tärkeys osana organisaation strategiaa. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että henkilöstö on osallistunut strategian luomiseen, mikä on edesauttanut asiakasnäkökulman huomioon ottamisessa. Oman työpanoksen tunnistaminen johtaa myös itseohjautuvaan toimintaan, joka osaltaan lisää organisaation dynaamisuutta.

4) Ymmärrän oman työni tulosten vaikutuksen organisaation strategiaan

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 6. Vastausten jakautuminen väitteen 4 osalta.

9.2 Lisäarvon tuottaminen

Toisessa osiossa halusimme kysymyksillä selvittää sitä kuinka hyvin lisäarvon tuottaminen asiakkaalle toteutuu, kun toimintaa mitataan ja ohjataan tasapainoisen tuloskortin avulla. Halusimme selvittää mittaamisen vaikutuksia organisaation kykyyn tuottaa lisäarvoa, sekä mittaamisen vaikutuksiin organisaation kyvykkyyteen toimia dynaamisesti sekä itseohjautuvasti. Usein lisäarvon synnyttämisen esteenä koetaan se, että mittaamisen kautta syyllistytään niin osasto- kuin yksilötasolla osaoptimointiin. Osaoptimointi saattaa johtaa mittareiden ja tulosten manipulointiin, sekä henkilökohtaisten tavoitteiden edelle asettamiseen. Tämä saattaa estää strategian ja lisäarvon toteutumisen sillä, että johtaminen perustuu manipuloituihin tuloksiin ja yksilöt organisaation sisällä keskittyvät oman edun tavoitteluun, sen sijaan, että asiakkaan vaateet olisivat etusijalla.

väittämä: Koen esimieheltäni saamani palautteen tärkeämpänä kuin asiakkaalta saamani palautteen

Väittämän perusteella pyrimme selvittämään voiko mittaaminen ja tulosten seuranta johtaa siihen, että tuloksia tuotetaan huomioimatta asiakasnäkökulmaa. Vastaajista viisi koki esimiehen palautteen tärkeämpänä kuin asiakkaan. Kolme vastaajaa oli joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Yksi vastaajista ei osannut sanoa. Tulosten perusteella näyttää sille, että mittaaminen saattaa aiheuttaa osittain osaoptimointia ja omat henkilökohtaiset tavoitteet menevät asiakasnäkökulman edelle. Esimiehen arvio omasta työstä saatetaan kokea mittaamisen vuoksi tärkeämpänä kuin asiakkaan tyytyväisyys. Tasapainotetun mittariston ydinajatus keskittyykin taloudellisten tavoitteiden keskelle, joka saavutetaan luomalla pienyrityksiä organisaation sisälle. Nämä sisäiset yritykset saattavat ajautua helposti tilanteeseen, jossa ne kilpailevat keskenään ja tämä johtaa osaoptimointiin.

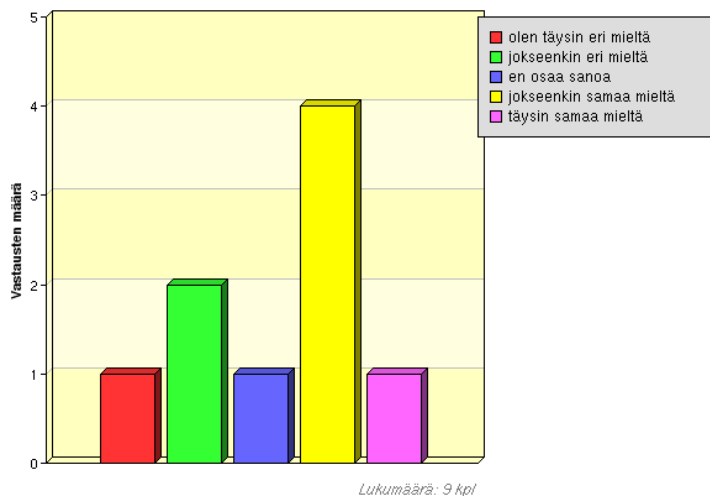
Koen voivani toimia asiakaslähtöisesti päivittäisessä työssäni -väittämän avulla pyrimme selvittämään lisäksi pystyvätkö vastaajat omasta mielestään toimimaan lisäarvoa tuovasti päivittäisessä työssään ja vastaamaan asiakkaan vaateisiin. Viisi vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja neljä vastaajaa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että mittaaminen johtaa osittain pelkkien rutiinien suorittamiseen, jolloin itseohjautuvuus kärsii.

Kun edellisiä väittämiä ”koen esimieheltäni saaman palautteen tärkeämpänä kuin asiakkaalta saamani palautteen” ja ”Koen voivani toimia asiakaslähtöisesti päivittäisessä työssäni” verrattiin keskenään, saatiin vastauksista vahvistusta sille, että mittaaminen saattaa johtaa osaoptimointiin. Tuloksien perusteella hieman alle puolet niistä jotka kokivat esimiehen palautteen tärkeäksi, tunsivat myös, ettei voi toimia asiakaslähtöisesti. Hieman yli puolet kuitenkin koki, että voivat toimia ainakin osittain asiakaslähtöisesti.

Tulosten perusteella näyttää sille, että mittaaminen saattaa aiheuttaa osittain osaoptimointia ja näin ollen aiheuttaa myös sitä, että omat henkilökohtaiset tavoitteet ohittavat asiakasnäkökulman päivittäisessä työssä. Esimiehen arvio omasta työstä saatetaan kokea mittaamisen vuoksi tärkeämpänä kuin asiakkaan tyytyväisyys. Usein taloudellisiin tuloksiin perustuva seuranta sekä sisäisten prosessien tehokkuuden mittaaminen johtaakin lyhytjänteiseen toimintaan. Lyhytjänteisestä toiminnasta johtuen organisaatiossa ei pystytä valvomaan ja toteuttamaan tehokkaasti asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä prosesseja. Lisäarvon toteutumisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että organisaatio pystyisi ylittämään asiakkaan odotukset ja tuottamaan halutunlaisia lopputuloksia.

5) Koen esimieheltäni saamani palautteen tärkeämpänä kuin asiakkaalta saamani palautteen

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 7. Vastausten jakautuminen väitteen 5 osalta.

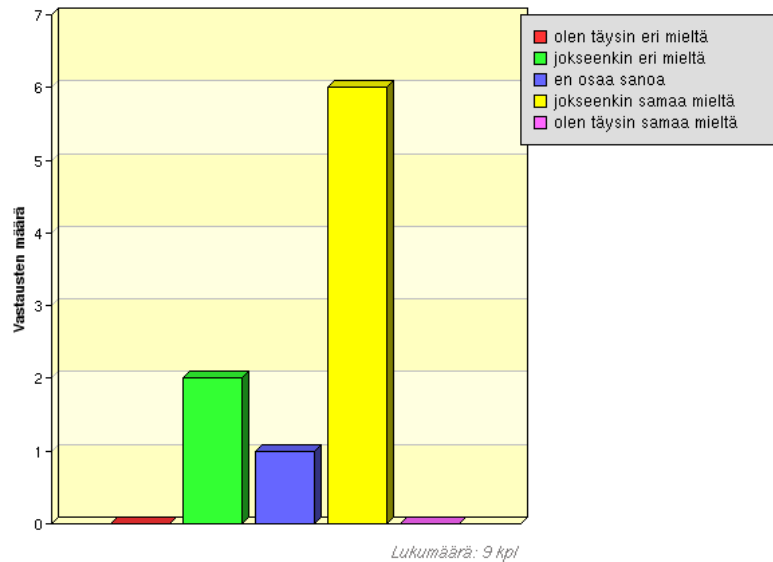
Väittämä: Pystyn käsittelemään hakemuksen nopeasti

Organisaation asiakkaalle on tärkeää, että ratkaisut syntyvät nopeasti ja etuudet ovat saatavilla nopeasti. Väittämän avulla pyrimme selvittämään kuinka dynaamisesti prosessit toimivat ja koetaanko vastaajien keskuudessa, että päätöksiä kyetään tekemään nopeasti. Vastaajista kuusi koki pystyvänsä tuottamaan päätöksiä riittävän nopeasti. Kaksi vastaajaa oli osittain eri mieltä, ja yksi vastaajista ei osannut sanoa. Vastausten perusteella mittaaminen ei hidasta merkittävästi itse prosessia ja asiakas saa päätöksensä nopeasti. Kuitenkin vastauksista kolme oli joihin en ole samaa mieltä tai ei osannut sanoa. Tästä voidaan päätellä, että lisäarvon syntymisen kannalta ei pystytä toimimaan täysin esteettömästi ja organisaation toiminta ei ole niin tehokasta kuin se voisi olla.

Vertailtaessa kysymystä ”pystyn käsittelemään hakemuksen nopeasti” siihen kuinka vastaajat kokivat työnsä mitattavan eniten, vahvistui käsitys siitä, että organisaatiossa keskitytään juuri omien sisäisten prosessien valvontaan ja toteuttamiseen enemmän kuin asiakasnäkökulmaan. Vastaajista kahdeksan koki työnsä arvioitavan joko taloudellisen-, tai prosessinäkökulman kautta. Tuloksesta voidaan päätellä, että määrälliset tavoitteet ja taloudellisuus koetaan ratkaiseviksi tekijöiksi, jolloin laadulliset näkökulmat kärsivät. Mittaaminen ja tasapainotetun tuloskortin käyttö saattaa johtaa suuntaan, jossa asiakasnäkökulma jää toissijaiseksi ja lisäarvon tuottaminen estyy. Yhteistyötä edistävän toimintatavan valinnut vastaaja oli joihin en ole samaa mieltä siitä, että pystyi käsittelemään hakemuksen nopeasti.

8) Pystyn käsittelemään hakemuksen nopeasti

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 8. Vastausten jakautuminen väitteen 8 osalta.

9.3 Oman työn tavoitteet

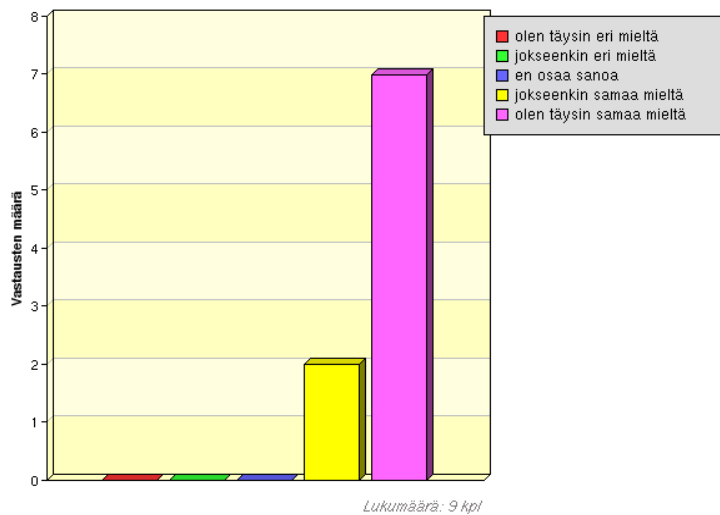
Kolmannen osion kysymysten tarkoituksena oli selvittää kuinka hyvin yksilöt tunnistavat oman osuutensa strategian toteutumisessa. Tarkoituksena oli kartoittaa kuinka hyvin vastaajat ovat sisäistäneet oman roolinsa ja sen merkityksen strategian toteutumiselle, sekä aiheuttaako tasapainotetun tulokortin käyttö esteitä dynaamiselle, itseohjautuvalle ja lisäarvoa luovalle toiminnalle. Esimiehen tehtävänä on kyetä luomaan visiosta arkipäiväinen ja yksilölle helposti lähestyttävä ja ymmärrettävä. Jos visio jää tuntemattomaksi, vaikeuttaa se strategian toteutumista ja organisaation pääsyä lopulliseen tavoitteeseensa eli visioonsa.

Väittämä: tiedän mitä minulta odotetaan työssäni

Väittämän avulla pyrimme selvittämään kuinka hyvin vastaajat tietävät mitä heiltä odotetaan työssään. Operatiiviset tavoitteet ovat saavutettavissa ainoastaan mikäli yksilöt ymmärtävät vastuunsa ja osansa strategian toteutumisessa. Organisaatiossa esimiehet ovat onnistuneet hyvin konkretisoimaan yksilöiden vastuut, koska vastaajista kaikki olivat joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Tavoitteiden asettelussa on selvästikin onnistuttu, ja ne on kyetty muodostamaan mitattavaan muotoon, jolloin yksilöt ymmärtävät sen mitä heiltä odotetaan ja mistä heitä mitataan.

11) Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 9. Vastausten jakautuminen väitteen 11 osalta.

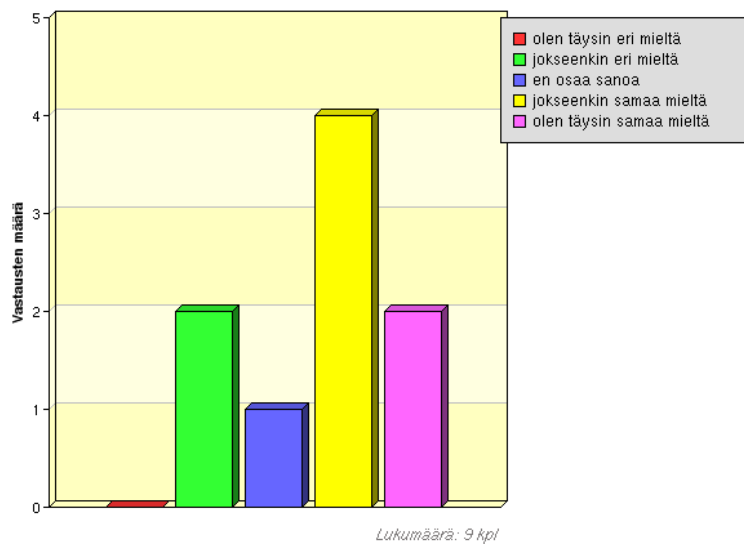
Väittämä: Koen että minulle asetetut tavoitteet ovat realistisia

Väittämän avulla pyrimme tutkimaan vielä lisää sitä, johtaako tasapainotetun tulokortin käyttö taktikointiin, jonka avulla tulokset saadaan näyttämään halutunlaisille. Samalla pyrimme selvittämään koetaanko omat tavoitteet realistisiksi. Kuusi vastaajaa koki tavoitteensa realistisiksi. Kaksi vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja ei osannut arvioida tavoitteiden realistisuutta. Vastauksista voidaan päätellä, että vastaajien mielestä tavoiteasetanta on ollut osittain realistista ja omat työt pystytään hoitamaan järkevästi. Kuitenkin kolme vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä tai ei osannut sanoa.

Tästä johtuen halusimme vielä verrata tavoitteiden realistisuutta väittämään ”koen voivani toimia asiakaslähtöisesti päivittäisessä työssäni”, jolloin vahvistui käsitys siitä, että tavoitteiden saavuttaminen organisaation strategian kannalta voi olla hankalaa. Hieman alle puolet vastaajista koki jokseenkin, etteivät kykene toimimaan asiakaslähtöisesti. Tämä saattaa kertoa siitä, että mittaaminen voi johtaa tulosten osittaiseen manipulointiin, johtuen epärealistisista tavoitteista. Tulosten manipulointi antaa väärän kuvan organisaation tilanteesta ylimmälle johdolle ja estää asiakkaiden vaateiden siirtymisen ylimmän johdon tietoisuuteen, jolloin lisäarvon tuottaminen vaikeutuu ja omat sisäiset prosessit nousevat hallitsevaan rooliin.

14) Koen että minulle asetetut tavoitteet ovat realistisia

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 10. Vastausten jakautuminen väitteen 14 osalta.

9.4 Tiimin tavoitteet

Tiimin tavoitteita koskevilla kysymyksillä halusimme selvittää yksikön osuuden ymmärtämistä organisaation tavoitteissa, sekä sitä työskenteleekö tiimi oikeiden asioiden parissa. Yhteiset tavoitteet tukevat hyvää yhteistyötä ja luovat yhteisen tavoitteita ohjaavan tekijän. Tiimin tavoitteet auttavat ymmärtämään organisaation odotuksia, sekä sitä mitä tiimiltä kuin myös jokaiselta työntekijältä odotetaan. Tiimin tavoitteiden pohjalta tulisi lähteä asettamaan henkilökohtaisia tavoitteita perustehtävän mukaisesti. Tarvittavat muutokset tulisi toteuttaa niin, että niiden tekemiseen osallistuisi mahdollisimman paljon henkilöitä organisaation eri puolilta.

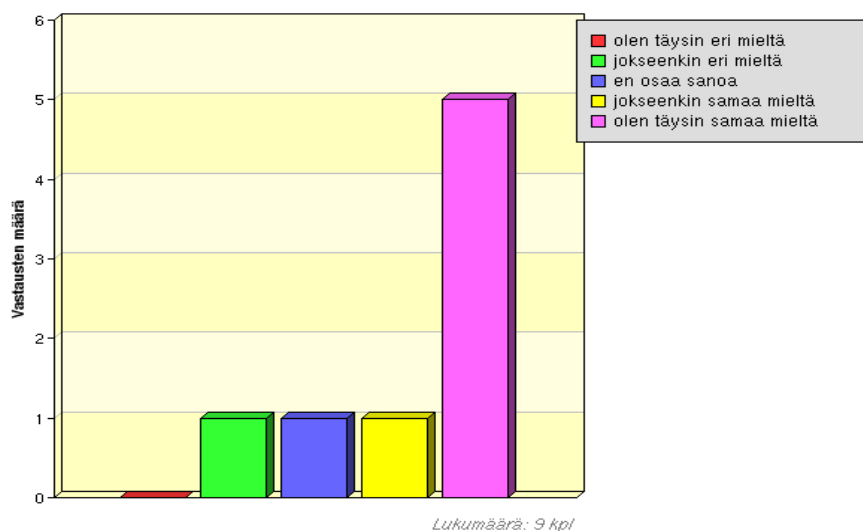
Väittämä: Tiedän mitä tiimiltäni odotetaan

Väittämän avulla halusimme selvittää, työskenteleekö tiimi oikeiden asioiden parissa. Halusimme saada selville niin yksikön osuuden ymmärtämistä koko organisaation tavoitteissa, kuin myös sitä onko esimiehen tavoitteiden ”jalkauttaminen” onnistunut ja työntekijät ymmärtäneet mitä tiimiltä odotetaan. Työntekijän tulisi pystyä priorisoimaan tehtäviään tavoitteiden avulla ja mikäli tätä ei pystytä tekemään tulisi miettiä onko tavoitteiden asettelussa korjattavaa. Myös esimiehen tulee olla perehtynyt ja tietoinen strategioista ja välittää odotukset työntekijöille. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö myös korostaa johtajuuden perustehtäviä kuten huolehtimista siitä, että työntekijät työskentelevät oikeiden asioiden parissa.

Kysymyksen avulla halusimme selvittää myös organisaation jäsenten tapaa ymmärtää toimintaansa. Viisi vastaajaa oli täysin tietoisia siitä mitä tiimiltä odotetaan, muiden vastaajien osalta esiintyi hajontaa ja yksi kyselyyn osallistuneista ei vastannut kysymykseen. Vastausten perusteella tiimit työskentelevät pääosin oikeiden asioiden parissa, loppujen vastausten hajonta antaisi vahvistusta tavoitteiden asettelun tarkistamiselle. Koska yhteiset tavoitteet tukevat hyvää yhteistyötä, voisi vastausten perusteella myös yhteistyötä pyrkiä vahvistamaan. Vastauksista voidaan päätellä, että tavoitteiden jalkauttamisessa on pääosin onnistuttu hyvin ja näin ollen työntekijät pystyvät myös priorisoimaan tehtäviään tavoitteiden avulla.

16) Tiedän mitä tiimiltäni odotetaan

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 11. Vastausten jakautuminen väitteen 16 osalta.

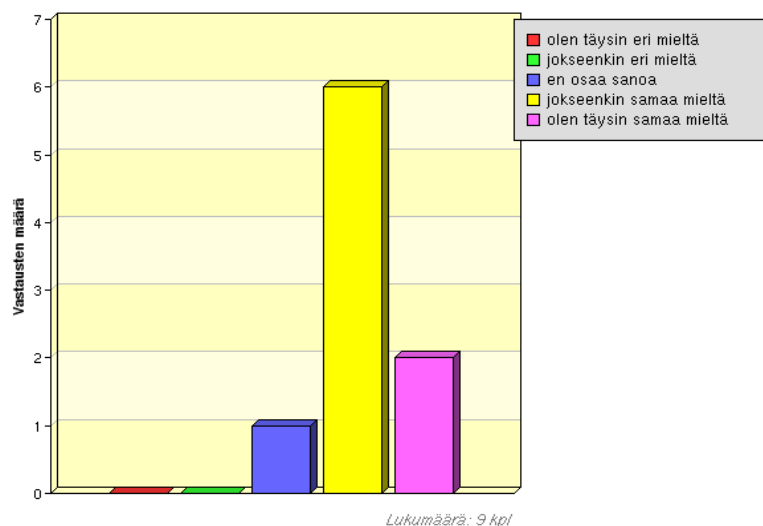
Väittämä: Tiimini työskentelee asiakasnäkökulmasta

Väittämän avulla tutkimme organisaation strategian asiakasnäkökulman näkymistä tiimin työssä, työntekijän näkökulmasta sekä mahdollisen mittauksen vaikutusta työssä, sitä muuttavatko tiimille annetut tavoitteet strategian toteutumista. Seitsemän vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä, eli lähes kaikki olivat sitä mieltä, että tiimi työskentelee asiakasnäkökulman huomioiden. Strategia tuntuisi vastausten perusteella kuitenkin olevan työskentelyä koordinoiva tekijä ja strategian olevan myös melko kiinteästi sidottuna toteutusprosessiin. Tämä vahvistaa edellisen kysymyksen pohjalta tehtyä oletusta siitä, että organisaation strategia näkyy toteutusprosessissa. Kuitenkin suurin osa vastaajista oli vain jokseenkin samaa mieltä, joka saattaa johtua siitä, että tutkimuksen hetkellä osa henkilökunnan uuden strategian koulutuksesta oli vielä kesken, mikä saattaa vaikuttaa siihen, että strategia saattoi olla hieman epäselvä vielä osalle vastaajista.

Lisäarvon synnyn kannalta ristiriitaista oli kuitenkin se, että verratessa tiimin asiakasnäkökulman, sekä väittämän ”koen, että työtäni arvioidaan oikeiden mittareiden avulla” vastauksia, nousi esille, että kaikki vastaajat kokivat omaa työtään arvioitavan väärin mittareiden avulla. Kohdeorganisaatiossa on onnistuttu strategian jalkauttamisessa, mutta mittaaminen ja tasapainotetun tulokortin hyödyntäminen toiminnanohjauksessa näyttäisi aiheuttavan ristiriidan strategisen tavoitteen suhteen. Tuloksien avulla voidaan päätellä, että ratkaisutyöntekijät kokevat, että työtä mitataan enimmäkseen väärillä mittareilla, mutta työskentelyn tiimeissä olevan siitä huolimatta asiakaslähtöistä.

18) Tiimini työskentelee asiakasnäkökulmasta

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 12. Vastausten jakautuminen väitteen 18 osalta.

9.5 Käytössä olevien mittareiden näkyminen arkityössä

Viimeisen kysymysosion kysymyksillä halusimme tutkia mitataanko työssä oikeita asioita strategian kannalta, tiedetäänkö tulokortin käytöstä ja siitä mihin mitattavat asiat vaikuttavat. Tämän ryhmän kysymysten avulla halusimme lisäksi selvittää millä mittarilla työtä arvioidaan eniten ja onko mittaristo tasapainossa arkityönnäkökulmasta, sekä voidaanko mitattavien asioiden avulla luoda lisäarvoa asiakkaille.

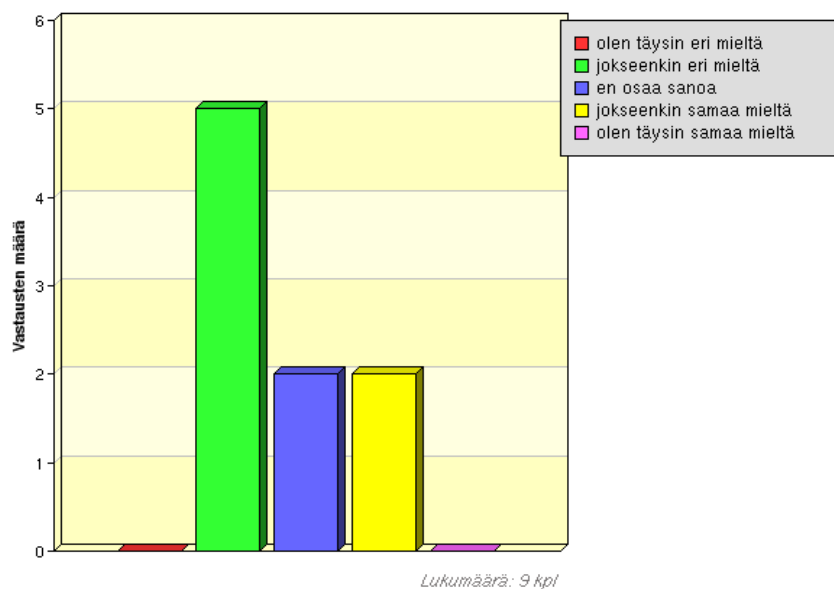
Väittämä: Mielestäni mittaaminen on tärkeää strategian toteutumisen kannalta

Seuranta on osa strategian toimeenpanoa ja sen avulla saadaan myös tietoa strategian uudelleen suuntaamiseksi ja täsmentämiseksi. Organisaatiossa tulokortin keskeinen tavoite ei ole taloudellisen arvon luominen kuten yrityksillä. Kysymyksen saatujen vastausten perusteella mittaamisen tärkeydestä strategian kannalta oltiin pääosin jokseenkin eri mieltä. Ristiintaulukoidessa en osaa sanoa vastauksia kysymyksen ”Minulle asetetut tavoitteet auttavat strategian toteutumisessa” kanssa vastaajat kokivat kuitenkin asetettujen tavoitteiden jokseenkin auttavan strategian toteutumisessa. Tuloksen perusteella työntekijöiden tietoisuutta mittauksen tarkoituksista voisi vahvistaa.

Henkilöstön olisi hyvä osallistua ja vaikuttaa tasapainotetun mittariston laadintaan tai olla vähintään tietoinen sen käytöstä ja eri elementeistä. Myös tulevaisuudessa mittariston laadinnassa olisi hyvä ottaa henkilöstön mielipide huomioon ja tuoda myös esille tällä hetkellä käytössä olevan mittariston aihealueita henkilöstölle. Tämä edesauttaa lisäarvon syntymisen kannalta oleellista prosessia, jossa asiakkaiden vaateet siirtyvät aina ylimmän johdon tietoisuuteen. Ylimmän johdon tiedostaessa asiakkaiden vaateet, voidaan myös mittaristot luoda mittaamaan lisäarvon synnyn kannalta oleellisia prosesseja.

20)Mielestäni mittaaminen on tärkeää strategian toteutumisen kannalta

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 13. Vastausten jakautuminen väitteen 20 osalta.

Väittämä: Valitse yksi vaihtoehto, jonka perusteella koet että työtäsi arvioidaan eniten

Väittämän avulla pyrimme selvittämään millä mittarilla työtä arvioidaan eniten, sekä sitä onko mittaristo tasapainossa. Vastausten perusteella tasaisesti jakautuivat prosessi- ja taloudellisen näkökulman tärkeys työn mittaamisessa. Yksi vastaaja koki työtä arvioitavan eniten yhteistyötä edistävän näkökulman pohjalta. Asiakasnäkökulman pohjalta ei kukaan ratkaisutyötä tekevistä vastaajista kokenut työtään mitattavan.

Taloudellisiin- sekä prosessinäkökulmiin keskittyminen saattaa aiheuttaa toiminnan lyhytjänteisyyttä. Myös keskittyminen liiaksi omien sisäisten prosessien suorittamiseen estää dynaamisen ja itseohjautuvan organisaation muodostumisen. Mikäli organisaatio haluaa luoda lisäarvoa asiakkaille, pelkkiin taloudellisiin näkökulmiin keskittyminen aiheuttaa asiakkaiden tarpeita huomioivien prosessien valvonnan ja ohjaamisen liian vähäiseen huomioimiseen. Asiakasnäkökulma kertoo, kuinka asiakkaat kokevat organisaation ja onko se saavuttamassa visioitaan. Tasapainotetun mittariston käyttö näyttäisi johtavan siihen, ettei lisäarvon tuottaminen asiakkaalle näy arkityössä, koska kukaan vastaajista ei valinnut asiakasnäkökulmaa. Tuloksista voidaan päätellä, että mittaaminen saattaa johtaa myös osaoptimointiin, joka johtaa omien sisäisten prosessien valvontaan sen sijaan, että organisaatio keskittyisi asiakasnäkökulmaan ja toiminnan dynaamisuuteen.

22) Valitse seuraavista yksi vaihtoehto, jonka perusteella koet että työtäsi arvioidaan eniten			
a) Asiakasnäkökulma	b) Prosessinäkökulma	c) Taloudellinen näkökulma	d) Yhteistyötä edistävä toimintatapa
		x	
		x	
		x	
	x		
	x		
	x		
	x		
		x	
			x
0	4	4	1

Taulukko 2. Vastausten jakautuminen väitteen 22 osalta.

Väittämä: Valitse seuraavista yksi vaihtoehto, jonka perusteella koet että työtäsi arvioidaan eniten

Väittämässä tuotiin edellisen väittämän vaihtoehtoja esille vielä konkreettisemmin, päivittäistä työtä mittaavien mittareiden avulla. Tällä väittämällä pyrittiin selvittämään millä mittarilla päivittäistä työtä arvioidaan eniten, sekä onko mittaristo tasapainossa arkityön näkökulmasta. Seitsemän vastaajista, eli lähes kaikki kokivat työtä mitattavan eniten ratkaisujen määrän perusteella, kaksi koki, että eniten arvioidaan ratkaisutyön läpimenoaikojen, eli käsittelyaikojen perusteella. Ratkaisujen käsittelyajan mittaamisen voi katsoa olevan asiakas-

lähtöistä, koska se vaikuttaa suoraan siihen kuinka nopeasti asiakas saa päätöksen hakemastaan etuudesta. Ratkaisujen määrän mittaamisesta taas voi olla haittaa ratkaisujen selkeyden ja oikeellisuuden tavoitteissa, mikäli ratkaisujen tavoiteajat ovat liian tiukat. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että mittaaminen saattaa johtaa määrällisten tavoitteiden tavoitteeseen laadullisten tavoitteiden sijaan.

23) Valitse seuraavista yksi vaihtoehto, jonka perusteella koet että työtäsi arvioidaan eniten		
a) ratkaisujen selkeys	b) ratkaisutyön läpimenoajat	c) ratkaisujen määrä
		x
		x
		x
	x	x
		x
		x
		x
0	2	7

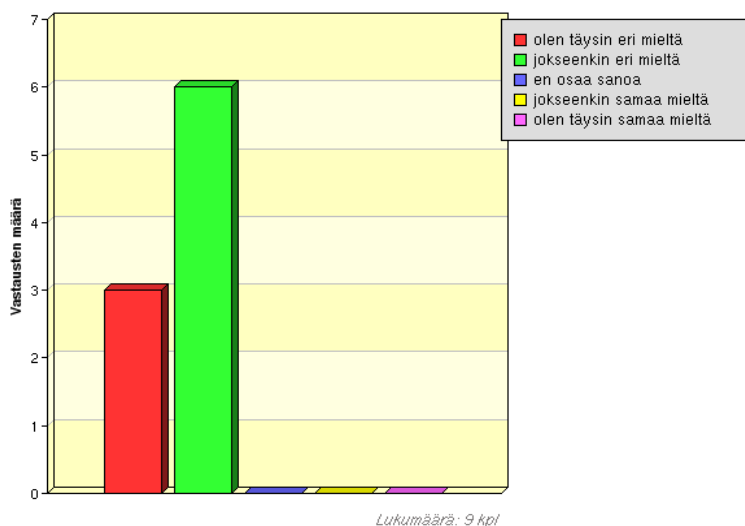
Taulukko 3. Vastausten jakautuminen väitteen 23 osalta.

Väittämä: Koen, että työtäni arvioidaan oikeiden mittareiden avulla

Kysymyksen avulla halusimme selvittää koetaanko, että mitattavien asioiden avulla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaalle. Vastaajat olivat väittämän kanssa suurin osa eri mieltä ja kolme vastaajaa täysin eri mieltä. Vastauksista voidaan päätellä, että ratkaisutyöntekijät kokevat, että työtä mitataan enimmäkseen väärillä mittareilla.

24) Koen, että työtäni arvioidaan oikeiden mittareiden avulla

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 14. Vastausten jakautuminen väitteen 24 osalta.

9.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti tutkimuksessa kertoo onko tutkimuksessa kyetty mittaamaan juuri sitä mitä on ollut tarkoituskin. Kun tutkimus tehdään kyselynä, on validiteetin kannalta oleellista se miten kysymysten luomisessa on onnistuttu. Onnistuneiden kysymysten avulla saadaan vastaukset tutkimustehtävään. Tutkimuksen pätevyyttä voidaan mitata sekä ulkoisella että sisäisellä pätevyydellä. Ulkoisella pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että myös muut tutkijat tulkitsevat kysymykset samalla tavalla. Sisäinen pätevyys taas kuvaa sitä vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. (Heikkilä 1999, 178.)

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen kykyä tuottaa tuloksia, jotka eivät perustu sattumaan. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata sekä sisäisellä että ulkoisella luotettavuudella. Sisäisen luotettavuuden voi varmistaa mittaamalla saman tilastoyksikön useampaan kertaan. Saamalla samat tulokset jokaisella mittauksella, voidaan tutkimuksen tulokset todeta luotettavaksi. Ulkoinen luotettavuus kuvaa sitä, että mittaukset voidaan toistaa. Luotettavuuden puute johtuu yleensä satunnaisvirheistä, jotka johtuvat otanta-, mittaus- ja käsittelyvirheistä. Tutkimuksen tarkkuus riippuu otoksen koosta. (Heikkilä 1999, 179.)

Kyselylomakkeen kysymyksiin on saatu tutkimuksessa täsmälliset vastaukset. Työssä on onnistuttu mittaamaan niitä asioita jotka vastaavat tutkimustehtävään. Joissain kysymyksissä on havaittu toistoa. Lomakkeesta olisi voinut jättää muutaman kysymyksen pois, jolloin lomakkeesta olisi tullut lyhyempi. Kyselylomakkeen avulla on onnistuttu saamaan vastauksia tutkimustehtävään ja kysymykset ovat liittyneet tutkielman teoriaosan käsitteisiin, mikä osaltaan lisää tutkimuksen pätevyyttä. Pätevyyttä lisää se, että ennen tutkimuksen suorittamista kyselylomake annettiin luettavaksi kohdeorganisaatiossa kahdelle työntekijälle, sekä kohdeorganisaation vakuutuspiirin johtajalle sekä yksikön lähiesimiehelle. Tarkastuksen jälkeen teimme muutaman korjauksen, jotta lomake olisi selkeä ja oikein ymmärrettävissä. Lisäksi opinnäytetyön valvova ohjaaja Laurean ammattikorkeakoulun opettaja Outi Cavén-Pöysä tarkasti kyselylomakkeen ennen tutkimuksen suorittamista.

Tutkimuksen tuloksien luotettavuutta voidaan pitää suhteellisen hyvänä. Luotettavuutta tutkimuksessa heikentää se, että otanta jäi pieneksi, johtuen siitä että kohdeorganisaation puolelta rajattiin kyselyyn osallistuvien lukumäärä, joka jäi suhteellisen pieneksi. Suuremmalla otannalla olisi saatettu saada enemmän hajontaa aineistoon. Tutkimuksen voi kuitenkin haluttaessa toistaa samankaltaisena isommalle otannalle kohdeorganisaatiossa.

10 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtaminen kohdeorganisaatiossa on hyvällä tasolla ja taidokasta. Tulosten mukaan strategian jalkauttamisessa on pääosin onnistuttu hyvin aina suorittavaan portaaseen saakka. Strategiatyössä on ehdottoman tärkeää, että johto kykenee viestimään strategian selkeästi siten, että kaikki voivat ymmärtää sen. Kohdeorganisaation arvot toteutuvat selkeästi sekä johtamisessa, että koko organisaation käyttäytymisessä.

Kyselytutkimuksen perusteella tavoiteasetanta on onnistunut, vaikka tiimin tavoitteita tutkivien kysymysten perusteella saattaisi olla tarvetta miettiä tavoitteiden asettelun tarkentamista. Kuitenkin yksilötasolla kaikki ymmärtävät oman työnsä tavoitteet. Tämä johtuu varmasti siitä, että työntekijät ovat saaneet olla mukana uuden strategian luomisessa, jolloin asiakkaiden asettamat vaateet on saatu aina ylimmän johdon tietoisuuteen. Organisaatio on onnistunut pyrkimyksessään kohti asiakaslähtoisempää toimintaa. Tästä voidaan päätellä, että tasapainotettu mittaristo on toiminut toiminnanohjausjärjestelmänä ja auttanut johtoa johtamaan organisaatiota kohti organisaation visiota. Strategisessa johtamisessa kohdeorganisaatiossamme näkyy, mitä selkeällä ja ymmärrettävällä viestinnällä sekä selkeillä tavoitteilla saadaan aikaiseksi.

Tutkimuksen mukaan vaikuttaa myös sille, että organisaatiossa ei harjoiteta niin sanottu ”kuukauden strategiaa” eli hypätä painopistealueesta toiseen vaan edetään systemaattisesti valitun strategian mukaisesti eteenpäin. Toisaalta liiketoimintaympäristö nykyään vaatii mahdollisuutta muuttaa strategiaa nopeasti, jotta organisaation ketteryys paranisi. Vastaajista osa kokeekin, ettei kykene toimimaan asiakaslähtöisesti. Sen sijaan prosessi- ja taloudelliset näkökulmat nousevat merkittävään rooliin ja vastaajat kokevat konkreettisesti työtänsä eniten arvioitavan ratkaisujen lukumäärän perusteella laadun sijaan.

Tulosten mukaan organisaation strategia näyttäisi toteutuvan, mutta tasapainotetun tuloskortin käyttäminen saattaa ajan myötä muuttua itseisarvoksi, mikä johtaa siihen, että organisaatiot keskittyvät liiaksi omien sisäisten prosessien valvomiseen laadun kustannuksella. Tulokortin käyttö johtaa helposti myös haluun manipuloida tuloksia, mikä johtaa niin yksilö kuin yksikkö tasollakin osaoptimointiin. Tämä on haitallista itseohjautuvuuden ja verkostoitumisen kannalta, jotka ovat dynaamisen ja tehokkaan organisaation tunnusmerkkejä. Mittaamisen tulee sen sijaan keskittyä lisäarvon syntymisen kannalta oleellisiin indikaattoreihin, jotta organisaatiosta voisi muodostua verkottuneempi ja sitä kautta itseohjautuvampi. Itseohjautuva organisaatio kykenee muodostamaan lisäarvoa asiakkailleen, ja ylittämään heidän odotuksensa. Tulevaisuudessa tiukkenevat taloudelliset resurssit asettavat julkisille organisaatioille paineita tehostaa toimintaansa.

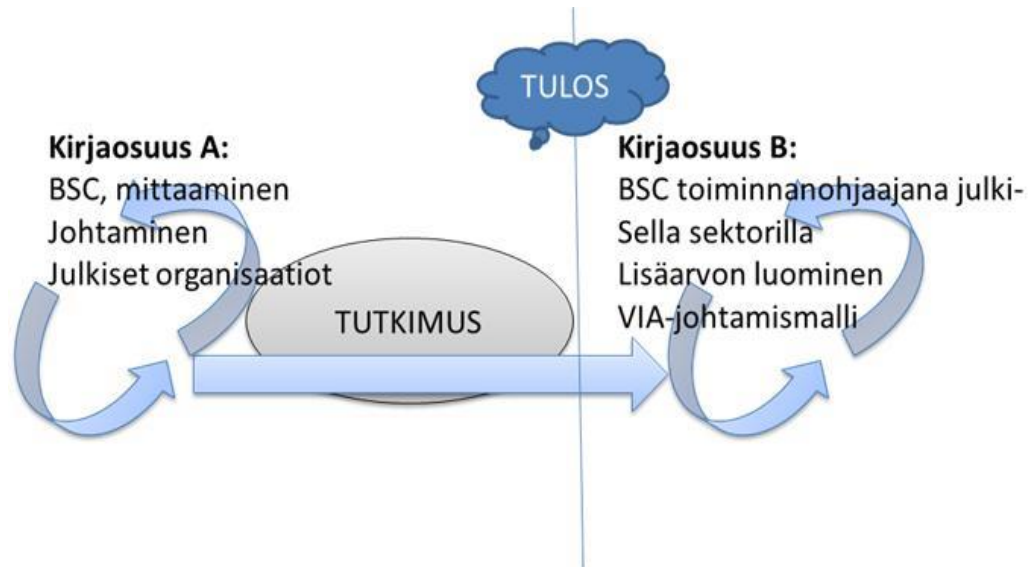
Kohdeorganisaatiossamme tulosten mukaan on nähtävillä, että mittaaminen on ainakin osittain esteenä dynaamiselle lisäarvoa luovalle toiminnalle. Sisäiset prosessit nousevat asiakasnäkökulman edelle ja tämä saattaa johtaa siihen, että asiakkaiden asettamat vaateet eivät enää kulje ylimmän johdon tietoisuuteen. Kohdeorganisaatiossamme on nähtävillä, että operatiivisella tasolla keskitytään määrällisiin tavoitteisiin ja laadulliset tavoitteet eivät pääse etusijalle. Dynaamisen toiminnan esteet tulisi pyrkiä poistamaan, jotta päästäisiin itseohjautuvaan verkostoituneeseen organisaatioon, jossa jo yksilöt ovat valmiita korjaamaan toimintaansa siihen suuntaan, että asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että organisaation toiminta lisäarvon kannalta ei ole aivan optimaalisella tasolla. Tasapainotettu tulokortti ei ehkä pitkällä aikajänteellä ole paras mahdollinen toiminnanohjausjärjestelmä, vaan toimintaa tulee voida mitata toisella tapaa.

11 Jatkotutkimus, tutkielman toinen teoriaosuus

Tutkimuksemme johtopäätös oli se, että tasapainotettu tulokortti saattaa toimia esteenä dynaamiselle, itseohjautuvalle ja lisäarvoa tuottavalle organisaatiolle. Tutkimuksemme johtopäätöksen sekä sen, että Suomen yksi tunnetuimmista, yli kolmekymmentä vuotta liikkeenjohdon konsulttina toiminut Tero J. Kauppinen, on todennut väitöskirjaansa perustuen, ettei tasapainotettu tulokortti sovi käytettäväksi julkiselle sektorille, perusteella halusimme vielä tutustua toisessa teoriaosuudessa lähemmin tasapainotetun tulokortin hyötyihin sekä haittoihin julkisen sektorin puolella. Samalla tutkimme lisäarvon toteutumista prosessina, sekä Tero J. Kauppisen luomaa uutta VIA- johtamismallia johdon työkaluna.

Alla oleva kuvio esittää tutkimuksemme etenemistä. Ensimmäisessä osuudessa tutustuimme lähemmin tasapainotettuun tulokorttiin, johtamiseen sekä julkiseen sektoriin ja sen perusteella toteutimme tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tulosten jälkeen teimme vielä tutkimuksen toisen osuuden, jossa tutkimme tasapainotetun tulokortin käyttöä julkisen sektorin puolella, sekä lisäarvon luomisen mallia sekä VIA- johtamismallia.



Kuvio 15. Opinnäytetyön hermeneuttinen sykli.

12 Tavoitejohtamisesta tulosajatteluun julkisella sektorilla

Julkisella sektorilla Suomessa alettiin siirtyä 70-luvulla tavoitejohtamiseen, koska koettiin tarpeelliseksi ottaa mallia yksityiseltä sektorilta. Määtän ja Ojalan mukaan (1999, 17-18) tavoitejohtaminen näkyy vielä tänäkin päivänä julkisen sektorin johtamisessa. Byrokraattisuutta ja järjestelmän kankeutta on julkisella sektorilla pyritty purkamaan 80-luvulta lähtien ja tämä on ohjannut toimintaa yhä enenevässä määrin tulosajattelun suuntaan. Byrokraattisuus ja tavoitejohtamisen leima aiheuttaa sen, että organisaatiot eivät toimi dynaamisesti ja kykene tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen. Ongelma nousee julkisella sektorilla siitä, että toisin kuin yksityisellä sektorilla, on julkisella sektorilla taloudelliset arvot keinoja saavuttaa tai suorittaa julkiselle sektorille asetettuja tehtäviä. Yksityisellä sektorilla tehtäviä taas suoritetaan, jotta taloudelliset päämäärät voidaan saavuttaa.

Tulosajattelu esimerkiksi tasapainotetun mittariston avulla julkisella sektorilla hyödyttää organisaatioita enemmän kuin panos-tuotosperusteinen ajattelu. Niirasen ym. (2005, 30) mukaan organisaatiot hyötyvät erityisesti siitä, että mittarit linkittyvät toinen toisiinsa, pakottaen johdon miettimään syy-seuraussuhteita. Samalla johto saa strategian ja vision mitattavaan muotoon ja kykenee tekemään päätöksiä sekä ohjaamaan toimintaa järkevämmiin. Julkisella sektorilla selkeästi pyritään kohti asiakaslähtöisyyttä ja rahallisten resurssien niukentuessa julkisen sektorin kuten yksityisenkin sektorin on kyettävä hyödyntämään olemassa olevia resurssejaan ja erityisesti aineetonta pääomaansa entistä tehokkaammin.

Julkisen sektorin tasapainoisen onnistumishaasteen ydin on se, mikä on yhteiskunnan kyky tuottaa kasvua, työllisyyttä ja hyvinvointia. (Määttä & Ojala 1999, 6.) Julkisella sektorilla haasteet tasapainon löytymiseen kohdistuvat erityisesti aineettomiin resursseihin, kuten hen-

kilostöön ja prosesseihin. Julkisen sektorin kyky tarjota asiakkailleen lisäarvoa perustuu näiden aineettomien resurssien kehittämiseen, sekä tehokkaaseen käyttöön. Vaikka julkinen sektori ei varsinaisesti toimi samankaltaisessa liiketoimintaympäristössä kuin yksityisen sektorin toimijat, tulee sen kuitenkin olla tehokas sekä tasapuolisesti kaikkia sen asiakkaita palveleva. Julkisen hallinnon tulisi osoittaa kilpailukykyä, vaikka se olisi ainoa palvelun tarjoaja. Asiakskeskeisyys taas ei tarkoita asiakkaan saavan kaikkea haluamaansa vaan sitä, että lain ja asetusten mukaisesti, mahdollisimman hyvin, annetaan sitä mikä asiakkaalle kuuluu. (Määttä & Ojala. 1999, 33).

12.1 Tulosajattelun neljä näkökulmaa julkisella sektorilla

Vastuullisuus, jota siis kutsutaan myös tilivelvollisuudeksi, on julkisella sektorilla byrokraattisuuden ja professionalismin sekä demokratian yhdysside. Arviointiin liittyvää tilivelvollisuutta voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta. Poliittisen päätöksentekijän näkökulmasta arvioinnin merkitys liittyy vastuullisuuteen äänestäjiä kohtaan. Hallinnon ja toimijoiden näkökulmasta arviointiin liittyy toimialojen ja professioiden kykyyn tehdä tuloksellista ja tuottavaa työtä. Kaksi muuta arvioinnin näkökulmaa ovat nekin oikeutettuja, mutta jääneet tähän saakka vähemmälle. (Vedung 2000, 101-106.) (Niiranen , Stenvall , Lumijärvi, 2005, 90). Julkisella sektorilla tulee kiinnittää huomiota erityisesti prosessien sujuvuuteen, sekä henkilökunnan osallistumiseen, jotta saatavilla olevia resursseja voitaisiin hyödyntää tehokkaasti.

Hyvin toimivat ja asiakkaiden tarpeisiin tasapuolisesti vastaavat palvelut lisäävät toiminnan legitimitettä. Edustuksellisen demokratian tulkintojen mukaan kansalaiset arvioivat poliitikojen aikaansaannoksia ja toimintaa erityisesti vaalien yhteydessä. (Vedung 2000, 101-106.) (Niiranen , Stenvall , Lumijärvi , 2005, 90). Asiakkaiden eli palveluiden käyttäjien näkökulmasta on tärkeää tietää, miten erilaiset asiakkaiden tarpeisiin tai ongelmiin vastaavat ohjelmat ja palveluhankkeet toimivat. Tämä on tärkeää, koska julkiset palvelut tuotetaan yhteisistä verovaroista ja niiden käytöstä on kyettävä päättämään tasapuolisesti. Poliittisten päättäjien onkin tärkeää saada tietoa asiakasnäkökulmasta, koska he edustavat kansalaisia ja saavat kansalaisilta oikeutuksen toimintaansa. Julkisella sektorilla asiakasnäkökulman arviointi on hyvin oleellista ja tärkeää, koska sen avulla toimintaa voidaan ohjata tasapuolisesti ja kaikkia osapuolia tyydyttävästi. Asiakasnäkökulman lisäksi on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon myös muut näkökulmat. Tasapainotetun tuloskortin käyttö ja siinä onnistuminen vaativat huomioon jokaisen näkökulman. Tasapainotetun tuloskortin käyttö onkin lisännyt organisaatioiden kyvykkyyttä vastata nykyajan haasteisiin, joista ehdottomasti haasteellisin on ollut taloudellisten resurssien niukkeneminen.

12.2 Prosessi- ja oppimisen näkökulmat haasteena

Julkisella sektorilla prosessi- ja oppimisen näkökulma eivät ole vielä löytäneet täysin paikkaansa toiminnan ohjaamisessa. Tasapainotetun tulokortin ideana on kuitenkin juuri se, että organisaatiot keskittyisivät kaikkiin neljään eri näkökulmaan ja löytäisivät tasapainon sitä kautta toimintaansa. Asiakasnäkökulma ja taloudellinen näkökulma otetaan huomioon hyvin. Tämä johtuu siitä, että ilman asiakkaiden tyytyväisyyttä poliitikoilla ei ole edellytystä tulla valituiksi eduskuntaan. Julkisella sektorilla tulisikin keskittyä taloudellisen- ja asiakasnäkökulman lisäksi prosessi- ja oppimisen näkökulmaan, jotta turha byrokraattisuus voitaisiin purkaa ja päästä dynaamisempaan, osallistuttavampaan, sekä resursseja säästävään verkostoituneeseen toimintaan.

Tulosajattelua on hyödynnetty suhteellisen vähän aikaa julkisella sektorilla toiminnan ohjaamiseen ja tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, että tasapainon haku kaikkien neljän näkökulman välillä on vielä kesken.

12.3 Tasapainotetun tulokortin hyödyt julkisella sektorilla

Henkilöstön ja luottamushenkilöiden vastausten perusteella voi olettaa, että tuloksellisuuden arviointia koskevaa tietoa käytetään monipuolisemmin niissä kunnissa, joissa tasapainotettu mittaristo on käytössä, kuin niissä kunnissa joissa se ei ole käytössä. Tasapainotetun mittariston mallin toistuva käyttö edistää oppimista. Tulosten mukaan myös henkilöstö ja luottamushenkilöt ovat samalla kannalla. Tasapainotetun mittariston kehittäminen ja monipuolinen tiedon kerääminen eri näkökulmista auttavat tuloksellisuusarviointitiedon hyödyntämistä ja kehittämistoimintaa. (Niiranen , Stenvall , Lumijärvi , 2005, 107-109).

Asiakasnäkökulma on koko tasapainotetun mittariston ydin. Jos ei onnistuta tuottamaan oikeanlaisia tuotteita ja palveluja, jotka tyydyttävät kustannustehokkaasti asiakkaan tarpeita sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, ei saada myöskään tuloja, jolloin toiminta menettää puhkinsa ja hiipuu pois (Olve, Roy, Wetter , 1999, 59).

Tasapainotetun tulokortin käyttö edesauttaa laadullisten asioiden huomioon ottamista. Julkisella sektorilla asiakasnäkökulma otetaan lähtökohtaisesti paremmin huomioon, mutta henkilökunta ja prosessit jäävät väistämättä vähemmälle huomiolle. Laadulliset asiat, sekä henkilökunnan mukaan ottaminen ja kouluttaminen, lisäävät tehokkuutta ja sitä kautta tuloksellisuutta. Tulokortin käyttö lisää mahdollisuuksia ottaa huomioon kaikki tarpeelliset näkökulmat ja edesauttaa organisaation kehittämistä sekä sisäistä oppimista.

12.3.1 Tasapainotettu tuloskortti, strategiatyön perusta

Tuloskortin käytön mukana organisaatio joutuu väistämättä tekemään enemmän strategiatyötä, joka kirkastaa toiminta-ajatusta sekä visiota. Kirkas ja selkeä visio edesauttavat oikein organisaatioon jalkautettuna kaikkia toimimaan kohti yhteistä päämäärää, jolloin toiminnasta tulee dynaamisempaa ja päämäärätietoisempaa. Niirasen ym. mukaan (2005, 82) tavoitettavuus lisääkin työn mielekkyyttä ja tuo työskentelyyn päämäärätietoisuutta. Samalla se auttaa organisaation kaikkia tasoja päivittäisessä työskentelyssä toimia yhtenäisten linjojen mukaisesti. Julkisella sektorilla strategiatyön merkitystä on korostettu juuri toiminta-ajatuksen ja julkisen työn arvoperustan kirkastajana, tavoitteisuuden tuojana, priorisointiajattelun edistäjänä sekä ohjaussuhteiden selkeyttäjänä (Denhardt 1993, 18-209). (Niiranen , Stenvall , Lumijärvi , 2005, 82).

Tasapainotetun mittariston suhde tulosjohtamisen liikeyritysversioon on jossain määrin ristiriitainen. Yhtäältä tasapainotettu mittaristo on keino monipuolistaa tulosjohtamisen usein hyvinkin talouspainotteista strategia-ajattelua. Toisaalta tasapainotettu mittaristo on ristiriitaisa tulosjohtamisen kanssa suhteessaan laatuun ja aikaan. Tasapainotettu mittaristo on luonteeltaan kokonaisvaltaisempi ja tähtää pitkän aikavälin menestykseen. Se myös parantaa tulosten ennakkointia ja luotettavuutta tavalla, johon tyypillinen tulostieto ei pysty. (Niiranen , Stenvall , Lumijärvi , 2005, 33).

Julkisten organisaatioiden hyöty tasapainotetusta mittaristosta tulee ehdottomasti siitä, että strategiatyöhön keskitytään enemmän ja aineettomat pääomat otetaan huomioon toiminnanohjauksessa ja niitä halutaan kehittää. Lisäksi strategiatyön kautta johto pääsee vaikuttamaan enemmän organisaation toimintaan. Niirasen ym. mukaan (2005, 33) tasapainotettu mittaristo antaa jollekin lisää vapausasteita kehittää toimintaa kannattavaksi esimerkiksi vähentämällä kustannuksia, parantamalla prosessien sujuvuutta ja kouluttamalla henkilökuntaa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että arviointi ja tuloksellisuusarviointitieto ovat löytämässä ja osittain jo löytäneet sijansa kuntayhtymissä. Tasapainotetun mittariston soveltaminen niin, että sen käyttö on mahdollisimman laajassa tiedossa, näyttäisi edistävän tuloksellisuusarviointitiedon käyttöä etenkin toimiala- ja yksikköjohtamisen tasolla. Arviointi näyttää vielä tällä hetkellä olevan lähinnä johdon väline, ei niinkään työntekijätason väline. (Niiranen , Stenvall , Lumijärvi , 2005, 106). Organisaation alemmilla tasoilla julkisella sektorilla lienee vielä epätietoisuutta mittaamisesta ja arvioinnista, sekä sen vaikutuksista omaan työhön ja sen vaikutukseen strategian kannalta. Tietoisuuden lisääntyminen organisaation suorittavassa portaassa lisää ymmärtämystä mittaamisesta, sekä tulosten arviointia kohtaan. Yhtenä syy-

nä saattaa olla se, että julkisella sektorilla ollaan vasta strategiatyön alkumetreillä, jolloin tavoitteita ja tietoisuutta ei ole ehditty jalkauttamaan aivan organisaation pohjalle saakka.

12.3.2 Strategiaprosessin onnistumisen edellytykset

Tasapainotetun mittariston käyttö on lisääntymässä kunnissa ja kuntayhtymissä ja kokonaiskuva tasapainotetun mittariston käytöstä, sekä strategiatyön onnistumisesta, vaikuttaa myönteiseltä. Visio- ja strategia-käsitteiden omaksumisessa on kuitenkin vielä puutteita. Tasapainotetun mittariston mallin koulutusta kaivataan ja henkilöstön tietoja pitäisi lisätä kaikilla tasoilla. Erilaisilla uusilla strategiatyön menetelmillä, kuten osallistavilla- ja dialogisilla menetelmillä, voitaisiin tukea henkilöstön sitoutumista strategiaan. Niiranen , Stenvall , Lumijärvi , 2005, 81).

Usein organisaatiot syylistyvät niin julkisella, kuin yksityisellä sektorilla, juuri siihen, että strategian suunnittelu ja toimeenpano pidetään toisistaan erillään. Strategiaprosessin onnistumisen kannalta on kuitenkin elintärkeää, että suunnittelu, toteutus, seuranta ja arvioiminen pidettäisiin yhtenä toisiinsa liittyvänä kokonaisuutena. Julkisen sektorin haasteena on toistaiseksi se, että aineettomia pääomia ja niiden vaikutusta ei ole vielä kyetty täysin hyödyntämään toiminnassa. Lisäksi julkisen sektorin toiminnalle on tyypillistä Sirpa Syväsen vuonna 2003 tekemän tutkimuksen mukaan se, että virheisiin ja ongelmiin ei puututa riittävästi. Niirasan ym. (2005, 94) mukaan pelkkä mittarointi ja ongelmien tunnistaminen eivät yksistään riitä, vaan saatuja tuloksia tulee hyödyntää toiminnan muuttamiseen. Strategiatyön perustana on juuri se, että virheet ja ongelmat voidaan tunnistaa, jonka jälkeen voidaan tehdä toimenpiteitä toiminnan ohjaamiseksi oikeaan suuntaan. Mittaamisen perusajatus ei toteudu, ellei menneisyyden virheitä myönnetä. Virheiden myöntäminen johtaa siihen, että toimintaa voidaan ohjata tehokkaammin oikeaan suuntaan, kun tehdyistä virheistä opitaan ja pyritään välttämään niiden uudelleen tekemistä.

12.4 Aineeton pääoma

Tasapainotetun mittariston mallissa ajatuksena on löytää tasapaino aineellista ja aineetonta pääomaa kuvaavien tekijöiden välille. Kaplan ja Norton näkevät tuloksellisuuden arvioinnin keskeiseksi ongelmaksi sen, että vaikutuksia, laatua, henkilöstöä tai taloutta koskevia tekijöitä tarkastellaan useimmiten toisistaan erillisenä, vaikka ne pitäisi nähdä yhteydessä toisiinsa. Olennaista on nähdä se, että organisaation tuloksellisuuden arvioinnissa huomioidaan tietoyhteiskunnassa erityisesti aineettoman pääoman keskeinen asema tuloksellisuustekijänä. Käytännössä organisaation tuloksellisuutta kuvaavista mittareista noin 80 prosentin pitäisi koskea aineettomia tekijöitä. Sisäiset prosessitekijät painottuvat lisäksi muita tekijöitä enemmän erityisesti yksityisellä sektorilla (taloudellinen 22 %, asiakassuhde ja laatu 22 %, sisäiset pro-

sessitekiäjät 34 % sekä oppiminen ja kasvu 22 %). Vastaava lähtökohta koskee myös julkisten ja yleishyödyllisten organisaatioiden tuloksellisuuden arviointia. (Kaplan & Norton 2004, 412). (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, 2005, 113).

Tasapainotetun mittariston mukaan onkin keskityttävä siihen, että myös ei-taloudelliset asiat tulevat huomioitua yhdenveroisina taloudellisten asioiden kanssa. Ei-taloudelliset näkökulmat auttavat ohjaamaan toimintaa pitkällä aikavälillä. Vaikka mallin kehittäjät eivät anna suoraa vastausta siihen, mikä on talouden paikka julkisten organisaatioiden tuloksellisuuden arvioinnissa, on tasapainotetussa mittaristossa kokonaisuutena tavoitteena löytää tasapaino taloudellisten ja ei-taloudellisten tekijöiden välille. (Kaplan & Norton 200). (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, 2005, 112).

Mittarointi ja tietojen keruu ei takaa vielä tiedon hyödyntämistä. Julkisen sektorin haasteena, kuten yksityisenkin, on löytää tavat joiden avulla mitattua tietoa voidaan hyödyntää kehitystyössä. Julkisella sektorilla tulee keskittyä tulevaisuudessa erityisesti prosessien tehokkaampaan kehittämiseen, sekä henkilökunnan osaamisen lisäämiseen. Tasapainotettu tulokortti auttaa tässä työssä pakottamalla organisaatiot mittaamaan ja arvioimaan kerättyä tietoa myös näiden näkökulmien osalta. Julkisten organisaatioiden yksi tärkeimpiä resursseja on juuri nämä aineettomat resurssit ja tulevaisuuden taloudelliset haasteet pakottavat ne käyttämään näitä resurssejaan huomattavasti tehokkaammin. Laki ja säädökset edellyttävät julkisilta organisaatioilta, että ne kykenevät tuottamaan palveluita tasapuolisesti veronmaksajille huolimatta siitä, että resursseja, varsinkin rahallisia, on entistä vähemmän tarjolla. Tietoyhteiskunta ja sen toiminta perustuu aineettoman pääoman toimintaan, joten tehokkuus ja tulokset muodostuvat tämän pääoman järkevästä käytöstä. Tätä pääomaa ei voida mitata taloudellisia suorituksia mittaamalla, vaan käyttöön on otettava muiden näkökulmien yhtäläinen mittaaminen taloudellisten suoritteiden rinnalla.

12.5 Palveluiden onnistumisen arviointi

Julkishallinnon puolella tulee ottaa huomioon se, että tasapainotettua mittaristoa on sovellettava. Useimmiten taloudellisten näkökulmien tilalle nostetaan asiakkaiden kokemukset, jonka onnistumista mittaroidaan. Niiranen ym. (2005, 28) toteaaakin, että kunnan palveluissa asiakkaiden palvelukokemuksille on annettava tärkeämpi asema onnistumisen todentamisessa, koska hallinto toimii poliittisen ohjauksen alaisuudessa ja palveluiden olemassaolo (missio) lähtee kuntalaisten tarpeista. Koska nämä palvelut rahoitetaan yhteisistä verorahoista, tulee niiden täyttää sekä subjektiiviset, että objektiiviset tarpeet.

Tulokset auttavat palveluiden käyttäjiä arvioimaan palveluiden onnistumista ja laatua. Jos julkisen sektorin toimintoja ei mitattaisi, ei olisi mahdollista arvioida verovarojen maksimaa-

lista hyödyntämistä kaikkien kuntalaisten hyödyksi tasapuolisesti. Sosiaalipalveluja on kyettävä arvioimaan jollain tapaa. Niirasen ym. (2005, 92) mukaan sosiaalipalveluiden arviointia tehdäänkin, jotta työtapoja voitaisiin kehittää siihen suuntaan, että toiminta olisi mahdollisimman taloudellista ja palveluita tuotettaisiin mahdollisimman tehokkaasti, varmistaen samalla niiden laadukkuus.

Tulevaisuudessa julkisella sektorilla tuleekin korostumaan erityisesti taloudellisuus. Verovarojen käytön tiukentuessa ja säästötoimenpiteiden lisääntyessä tulee pystyä arvioimaan erityisesti sitä, että palvelut tuotetaan tehokkaasti resursseja säästäen. Palveluiden onnistumisen ja niistä saatujen tuloksien tulee välittyä aina poliittisten päätöksentekijöiden käsiin, jotta he voisivat tehdä päätöksiä pohjautuen syy-seuraussuhteisiin ja jotta poliittiset kaikkia koskevat päätökset pohjautuvat asiakasnäkökulmaan.

13 Lisäarvoa tasapainon sijaan

Tero J. Kauppinen on työskennellyt yli 30 vuotta liikkeenjohdon konsulttina ja kehittänyt Vision Into Action johtamismallin. Hän on myös kyseenalaistanut tasapainotetun tulokortin käyttöä julkisella sektorilla. Hänen mielestään tasapainon haku sopii pörssiyritykselle, mutta sen soveltuvuus on heikkoa julkishallinnon organisaatioille. Hänen mielestään tasapainon haku ei sovi organisaatiolle, joka ei elä lyhyen aikavälin tuloksenteleopaineessa. Kauppinen painottaa Talouselämän artikkelissa, Kauppinen päivittää johtaja opit, että heittäisi pois jopa yksityiseltäkin sektorilta vanhat johtamisopit, kuten suositun Balanced scorecardin. Hänen mielestään yrityksen tehtävänä on luoda lisäarvoa, eikä hakea tasapainoa. Samaisessa artikkelissa Kauppinen toteaa, että vanhat välineet palvelevat enää rutiinien johtamisessa, tai ovat yksinkertaisesti aikansa eläneitä. Hänen mukaansa yritysten on kyettävä uusiutumaan ja vaihtamaan strategiaansa tarvittaessa, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä. (Talouselämä, 37).

Kauppinen painottaa erityisesti sitä, että organisaatioiden tulisi keskittyä lisäarvon luomiseen lisäarvoa tuottavan liiketoimintamallin (Value Driving Business Model, VDBM) avulla. Hänen mielestään esimerkiksi tasapainotetun tulokortin avulla johtaminen perustuu menneisyyteen, kun nykyajan nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaatisi johtajuudelta enemmänkin tulevaisuuteen keskittymistä, sekä mahdollisuutta muuttaa strategiaa nopeastikin.

Mielenkiintoista onkin, sopiiko Kaplanin luoma tasapainotettu tulokortti käytettäväksi kaikissa organisaatioissa. Tulokortti onkin kohdannut kritiikkiä ja sen käyttöä muun muassa julkisella sektorilla on kyseenalaistettu. Kortti toimii varmasti suunnannäyttäjänä yrityksille, jotka painivat kvartaalitaloudessa ja jotka usein tästä syystä syyllistyvät taloudellisten lukujen mitaamiseen, jolloin muut tärkeät kentät jäävät huomiotta. Kortin toimivuus Kauppinen mukaan kuitenkin heikkenee, sitä mukaan mitä kauemmaksi tullaan kvartaalitaloudessa painivista

Amerikkalaisista pörssiyrityksistä. Kaplanin tulokortin idea alkaakin hävitä, kun keskeinen tavoite ei olekaan taloudellisen arvon luominen. Kun yhtäläisyyksiä on riittävän vähän, tasapainotetun kortin idea suorastaan katoaa ja vaikuttaa päinvastaisella tavalla kuin perusajatus oli. Näin tapahtuu esimerkiksi julkishallinnoissa ja järjestöissä, joiden keskeinen tavoite ei ole taloudellisen lisäarvon luominen kuten yrityksillä. (Kauppinen 2006, 84.)

Kun tavoite on riittävän geneerinen, kuten ”kaikkien kuntalaisten yhteinen hyvä”, ei kukaan sitä vastusta, mutta tavoite ei myöskään linjaa mitään strategista suuntaa. (Kauppinen 2006, 102). Julkisen sektorin tavoitteet ovat huomattavasti moniulotteisempia kuin yksityisen sektorin, jossa hyvä taloudellinen tulos on selkeä päämäärä johon pyritään luomalla kilpailuetua muihin nähden. Kauppinen mukaan yksityiset yritykset hyötyvätkin hyvin työstetystä strategiasta, mutta julkisella sektorilla taasen ei välttämättä päästä toivottuun lopputulokseen, koska strategia jää usein hyvin tavalliselle tasolle johtuen poliittisista näkökohdista.

13.1 Mittariston ydin - taloudelliset tavoitteet

Kauppinen kyseenalaistaa sen, sopiiko tasapainotetun tulokortin neljä näkökulmaa julkishallinnon organisaatioihin, vai tulisiko niiden hyödyntää muita keinoja toimintansa ohjaamiseen. Kauppinen (2006, 80-81) mukaan tasapainotetun tulokortin käyttö julkishallinnon organisaatioissa on aiheuttanut sen, että näkökulmien syy-seuraus järjestystä on jouduttu muuttamaan siten, että esimerkiksi taloudellisen tuloksen näkökulma on vaihdettu asiakastuloksen kanssa. Tämä tyypillinen vaihto on tehty, koska on huomattu, ettei Kaplanin ja Nortonin luoma malli toimi sellaisenaan julkishallinnon organisaatioissa. Kuitenkin Kaplanin mukaan tasapainotetun mittariston avulla pyritään maksimaaliseen taloudelliseen tulokseen ja esimerkiksi korkea asiakastyytyväisyys, on väline, jonka avulla tämä pyritään saavuttamaan.

Kauppinen kritiikki tasapainotetun tulokortin käytöstä julkisella sektorilla voidaan myös perustella sillä, että alun perin koko tasapainotetun mittariston ytimenä on ollut se, että toimintaa ohjataan keskittymällä voitto- ja tuottotavoitteisiin. Suomalainen kaupunki, valtion organisaatio, tai järjestö, ei kvartaalitaloudessa selvästikään toimi. Niillä tasapainotetun tulokortin soveltamisessa onkin ollut eniten ongelmia. (Kauppinen 2006, 80).

Julkisella sektorilla tulee muistaa, että poiketen yrityksistä esimerkiksi kunnat näkevät taloudelliset arvot keinoina, joiden avulla saavutetaan annetut tehtävät. Kritiikkiä tasapainotetun tulokortin käytöstä julkisella sektorilla, nostaa myös kysymys siitä, mihin julkishallinnossa keskitytään ja mikä tulee nostaa ohjauksen keskipisteeksi, kun taloudellinen näkökulma, johon mittaristo perustuu, ei sovellu keskipisteeksi. Toisin sanoen esimerkiksi kaupunki näkee, että asiakastulos, eli kaupunkilaisten viihtyvyys kunnassa, on lopputulos ja talous keino, eikä päinvastoin. On ehkä jäänyt huomaamatta, että samalla kun perspektiivejä muutetaan, me-

netetään perustutkimuksen ja Kaplanin luoma validiteetti. Kaplan ei ole alun perinkään luonut perustutkimuksellaan validiteettia kaupungin organisaation tasapainotetulle tulokortille. (Kauppinen 2006, 80-81.) Kaplanin tulokortin mukaan kuitenkin kannattavuus ja hyvä tulos ovat yrityksen toivottu lopputulos. Normaali liiketaloudessa elävä organisaatio pyrkiikin saavuttamaan hyvän taloudellisen tuloksen tyytyväisen asiakkaan avulla. Julkishallinnon organisaatiolle taasen tyytyväinen asiakas on toivottu lopputulos, johon pyritään taloudellisin keinoin.

Julkisten organisaatioiden osalta mallin kehittäjät korostavat sitä, että tuloksellisuustekijöitä pohdittaessa pitäisi ymmärtää julkisten organisaatioiden erityisluonne. Kaplan ja Norton lähtevät siitä, että yleishyödyllisten tai julkisten organisaatioiden tulisi asettaa ylimmäksi mittaristossaan jokin pitkän ajan tavoite. Olennainen seikka on, että julkisten organisaatioiden tapauksessa ”taloudelliset mittarit eivät riitä ilmaisemaan, toimiiko organisaatio toiminta-ajatuksensa mukaisesti” (Kaplan & Norton 2002, 145). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että näkökulmien ja mittaristojen kehittämisessä pitäisi huomioida julkisten organisaatioiden erityinen toiminta-ajatus ja mukauttaa tuloksellisuuden arviointi siihen. (Niiranen , Stenvall , Lumijärvi , 2005, 114).

Kauppinen kritiikki korostuu juuri siinä, että tasapainotetun mittariston ydin perustuu taloudelliseen tulokseen, johon pyritään hakemalla tasapainoa kaikkien näkökulmien välillä. Laadulliset tekijät ja niiden tehokas ja tarkoituksenmukainen hyödyntäminen toimivat polkuna kohti parempia tuloksia. Niirasan ym. (2005, 114) laadulliset tekijät ovat olennainen avain yksityisten yritysten taloudelliseen tulokseen.

13.2 Näkökulmien ryhmittelyn muuttaminen

Kaplan ja Norton rakensivat oman mallinsa liikeyrityksiä varten. He ovat eri yhteyksissä todenneet, ettei mallia pitäisi sellaisenaan siirtää julkiselle sektorille. Tarkasteltuaan julkisen palvelusektorin roolia Yhdysvalloissa he ehdottavat erilaisia näkökulmaryhmittelyjä näille sektoreille. Malleissa korostuu arvioinnin missio- ja asiakaslähtöisyys. (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, 2005, 31).

Kaplanin lähtökohtana on, että ensin yrityksellä tulee olla visio ja strategia, jotta ne pystytäisiin viemään käytäntöön tasapainoisesti. Tätä eivät kaikki tasapainotettuun tulokorttiin ihastuneet ole muistaneet, tai ymmärtäneet. Jotkut ovat halunneet tasapainottaa vain strategiaa, unohtaen, että strategian avulla on tarkoitus voittaa taistelussa, luoda strateginen positio differoitusmalla ja segmentoitumalla, mikä on kaukana tasapainon hakemisesta. Itse asiassa strategian tarkoituksena on luoda epätasapaino, epätasapaino kilpailussa, epätasapai-

no markkinoilla, epätasapaino asiakkaan mielessä, oman yrityksen eduksi tietenkin. (Kauppi-
nen 2006, 82).

Julkiset organisaatiot tavoittelevat korkeampaa asiakastyytyväisyyttä ja Kauppisen kritiikin mukaan, esimerkiksi kohdeorganisaation uudella strategialla, tavoiteltu korkeampi asiakastyytyväisyys voitaisiin saavuttaa tehokkaammin hyödyntämällä mittareita, joiden indikaattorit mittaavat lisäarvoa tuottavia toimintoja, jotka selkeästi muodostuvat laadullisista toiminnoista, ei niinkään määrällisistä. Tätä puolustaa se teoria, että julkisten organisaatioiden tärkeimmät resurssit muodostuvat sen aineettomista pääomista, joiden tehokas käyttö johtaisi dynaamisempaan toimintaan.

13.3 Mittaaminen organisaation dynaamisuuden esteenä

Mielenkiintoista on se, ketä arvioinnin halutaan palvelevan. Asiakaslähtöisyys edellyttää, että mittareiden tulokset ovat palveluiden käyttäjien hyödynnettävissä. Myös poliittisten päätöksentekijöiden on hyvä saada arviointituloksia käyttöönsä päätöksenteon tueksi. Usein syylisyytään siihen, että tulokset ovat lähinnä toimialajohdon hyödynnettävissä, mikä estää tasapainon haun. Johdon intressit ovat kuitenkin useimmiten taloudellisten näkökulmien puolella, vaikkakin koko organisaatiota hyödyttäisi se, että kaikki tasot olisivat tasapainossa ja syy-seuraussuhteet tiedossa. Tämä johtaisi dynaamisempaan toimintaan ja sitä kautta parempiin taloudellisiin tuloksiin.

Tasapainotetun tulokortin käyttö saattaa johtaa osastojen väliseen osaoptimointiin, koska mittariston perusajatuksena on juuri se, että ohjauksessa keskitytään voitto- ja tuottotavoitteisiin: suuryrityksen sisään perustetaan pienyrityksiä (Olve, Roy, Wetter, 1999, 30). Tämä voi johtaa näiden pienempien yritysten sisäiseen kilpailuun, jolloin kukin osasto pyrkii tuottamaan mahdollisimman hyvät tulokset, hinnalla millä hyvänsä. Tämä saattaa johtaa mittareiden ja tulosten manipulointiin, kun yksilöt ja tiimit tavoittelevat tuloksia ja pyrkivät tuottamaan optimaalisia tuloksia niiltä osin kuin mittaamista suoritetaan. Balanced Scorecard kirjassa todetaankin, että on olemassa vaara, että vastuuhenkilöt yrittävät käyttää taktisia keinoja, jotta mittaustulokset vastaisivat odotettuja. Toivoa sopii, että kaikki haluavat saada realistisen kuvan työnteon ja tulevaa suuntautumista koskevan keskustelun pohjaksi. Jos haluaa pettää itseään ja ympäristöään, yrittämällä manipuloida mittareita, mittaristo ei voi tietenkään antaa kovin luotettavaa kuvaa (Olve, Roy, Wetter, 1999, 108).

Kauppisen kritiikki yleisesti tasapainotettua mittaristoa kohtaan juontuu juuri siitä, että hänen mielestään se sopii rutiinien ohjaamiseen, mutta ei lisäarvoa tuottavaan toimintaan, jota nykyajan organisaatioilta odotetaan. Mittaamisesta itsestään tulee helposti itseisarvo, jolloin

se ei palvele ketään. Kauppinen kuitenkin toteaa, että mittaaminen on tärkeää, mutta siinä tulee ottaa huomioon entistä paremmin syy-seuraussuhteet.

13.4 Osaoptimointi

Strebel korostaa, ettei millään tasolla ole olemassa ihannetta, tai yhtä toimivaa mallia, vaan edellisen tason tarpeista voidaan johtaa seuraavan tason oikeat johtopäätökset. Näin syntyy diagnostinen, vaiheittain etenevä kokonaisuus, jonka hallitsemiseksi on luotava tasoja. Sen sijaan, että käyttäisimme organisaatiohierarkiaa pohjana, johon varsinkin suuremmissa organisaatioissa on aina totuttu, lähtökohdiksi kannattaa valita syy-seurausketjun hierarkia. (Kauppinen 2006, 59). Syy-seuraussuhteiden huomioon ottaminen ehkäisee mittareiden manipulointia. Asiakkaan kannalta tämä johtaa parempaan lopputulokseen, kun yksiköt pyrkivät yhteiseen lopputulokseen sen sijaan, että ne tavoittelisivat oman etunsa mukaisia tuloksia, piittaamatta seurauksista joita muille osastoille aiheutuu. Organisaation dynaamisuus lisääntyy, kun organisaatio pyrkii samaan lopputulokseen, sen sijaan, että osastot pyrkivät optimoimaan tuloksia omien etujensa mukaisesti.

Tuloksellisuuden arvioinnissa olisi syytä ottaa huomioon kaikki mikä siihen vaikuttaa. Lisäksi olisi syytä miettiä ketä mitatut tulokset palvelevat, asiakkaita, vai kenties poliittisia päättäjiä vai osastojen esimiehiä. Merkitystä on myös sillä, mihin tarkoitukseen mitattuja tuloksia käytetään. Huomiota tulee myös kiinnittää palkitsemisjärjestelmään, joka omalta osaltaan saattaa johtaa siihen, että halu manipuloida mittareita kasvaa. Palkitsemisen tulee perustua enemmän siihen, kuinka yksittäiset osastot ovat kyenneet tuottamaan lisäarvoa koko organisaatiolle ja sitä kautta tuotteen, tai palvelun, lopulliselle käyttäjälle. Organisaation dynaamisuus muodostuu sen kyvystä tuottaa nopeasti ja joustavasti toimivia prosesseja. Yksittäisten osastojen välinen kilpailu johtaa oman edun tavoitteluun ja sitä kautta se lisää prosessien toimimattomuutta, sekä lisää byrokraattisuutta.

13.5 Lisäarvo organisaation pääasiallinen tehtävä

Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on yrityksen pääasia. Kaikki lähtee liikkeelle siitä, että jo yrityksen hallituksen tulee arvioida kaikkia tasoja. Mittaamalla saadaan oikeanlaista tietoa, mutta mikäli yksiköissä syöllistytään tulosten manipulointiin, saa ylin johto vääränlaista tietoa. Tämä johtaa toiminnan ja strategian virheelliseen johtamiseen. Läpinäkyvyys kaikilla organisaation tasoilla voi antaa avaimet onnistuneempaan johtamiseen ja edesauttaa osastoja integroitumaan keskenään. Kun organisaatio keskittyy mitattavien prosessien tuloksiin itse prosessien dynaamisen toiminnan sijasta, se unohtaa helposti asiakkaiden muodostamat vaatimet. Asiakkaan näkökulman unohtaminen johtaa siihen, ettei tieto koskaan saavuta ylintä johtoa jolloin strategiaa ei voi johtaa asiakkaalle lisäarvoa luovaan suuntaan.

13.6 Lisäarvo

Yritykset tarvitsevat tasapainoa, mutta sen lisäksi elintärkeää on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Mittaaminen tasapainotetun tulokortin avulla antaa enemmän informaatiota menneisyydestä, jolloin johtaminen perustuu menneisyyteen, eikä tulevaisuuteen. Kuitenkin dynaamisen organisaation edellytyksenä, on sen kyky ohjata toimintaansa tulevaisuuden tarpeiden mukaan. Organisaation hakiessa tasapainoa saatetaan helposti ajautua tilanteeseen, jossa keskitytään liiaksi omiin sisäisiin prosesseihin, sekä niiden mittaamiseen. Tämä voi johtaa siihen, että asiakkaan asettamiin vaateisiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Täydellinen tasapaino yksistään ei tyydytä asiakkaan tarpeita, vaan sen lisäksi organisaation tulisi tuottaa arvoa sen jokaisessa vaiheessa. Kauppinen (2006, 46) mukaan voikin esimerkiksi kysyä, vastaako esimies-alais-keskustelu ja suoritusarviointi nykyisiä tarpeita, kun tärkeämpää on asiakkaan tyytyväisyys, ei niinkään positiivisen palautteen saaminen omalta esimieheltä.

Ylin johto luo strategian ja jotta strategia voi toimia, lisäarvon tuottajan eli johdon, on hyvä olla tietoinen asiakkaan asettamista vaatimuksista. Kauppinen korostaa lisäarvon tuottamisessa sitä, että koko organisaation tulisi hallitusta myöden olla tietoinen asiakkaan vaateista, joihin organisaation tulisi kyetä vastaamaan. Nykyajan ympäristön nopeat muutokset ja se, että vaatimukset asiakkaiden suunnalta muuttuvat koko ajan yksilöidyimmiksi, vaatii organisaatiolta ketteryyttä ja mahdollisuutta muuttaa strategiaansa tiheämmällä aikavälillä.

13.7 Lisäarvon luominen

Lisäarvon synnyttäminen edellyttää saumatonta ja esteetöntä syy-seurausketjun toimimista. Lisäarvoa voidaan kuvata virtana, jossa lisäarvon syntyminen tapahtuu optimaalisesti. Sen esteet on poistettu. Tavoitteet ovat selkeitä ja niihin johtavat toimet on oikein mitoitettuja ja ajoitettuja. Onnistumista motivoivat tekemisen seuraukset ja palkkiot. Taustalla toimivat motorisoivat tekijät, kuten se, että johtaminen on taitavaa, oikein ajoitettua ja mitoitettua toimintaa. (Kauppinen 2006, 65). Dynaaminen, nopeasti tulevaisuuden vaatimiin haasteisiin kykenevä, organisaatio kykenee tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa, ylittämällä asiakkaan odotukset palvelujen tai tuotteiden suhteen.

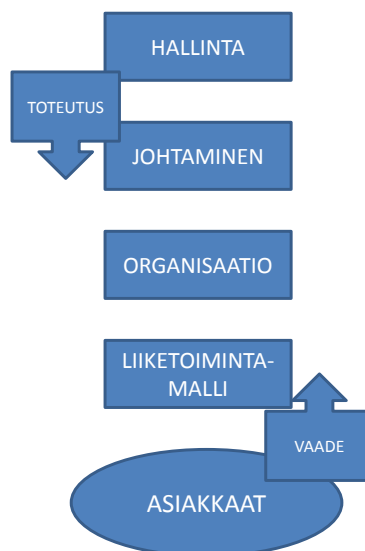
Lisäarvon tuottaminen edellyttää keskittymistä siihen, että kaikki organisaation prosessit ovat toisiinsa kytkeytyneet, eli organisaatiossa yksikään yksikkö ei syöllisty osaoptimointiin. Usein esimerkiksi asiakaskeksisyyden lisääminen edellyttää parempaa integroitumista asiakaspinnassa, mikä vuorostaan asettaa uudentyyppisiä vaateita sisäiselle yhteistyölle, muutoksia tietojärjestelmissä, laskennassa ja niin edelleen. (Kauppinen 2006, 139). Organisaatio, joka elää menneisyydessä ja jota johdetaan sen historian mukaan, voi kohdata haasteita pyrkiesään kohti asiakaslähtöisempää toimintatapaa. Tasapainotetun tulokortin käyttö ohjaa yksi-

köitä toistamaan rutiineja. Rutiinien sijaan, yksilöiden ja tiimien tulisi pyrkiä toimimaan asiakaslähtöisemmin, senkin uhalla, että mittareiden tulokset olisivat ei-toivottuja. Tämän vuoksi tasapainotetun tulokortin käyttö edellyttää hyvää ja analyysoivaa otetta ylimmän johdon taholta syy-seuraussuhteiden suhteen.

13.7.1 Lisäarvoa luova liiketoimintamalli- Value Driving Business Model, VDBM

Lisäarvoa luovan liiketoimintamallin tarkoituksena on tiivistää strategia yhdeksi sivuksi, samantapaisesti kuin strategiakartta. Lisäarvoa luova liiketoimintamalli muodostaa strategian johdettavaan muotoon, jolloin se on helpompi jalkauttaa ja ymmärtää koko organisaatiossa.

Lisäarvoa luova liiketoimintamalli pyrkii siihen, että strategian jalkauttamiseen liittyvät ongelmat tulee ratkaista askelta ylemmällä tasolla, kuin missä jalkauttamisen implementoinnin kanssa on ongelmia. Lisäarvoa ei synny ellei kaikki logistiseen ketjuun liittyvät prosessit toimi aina alhaalta ylöspäin johtaen asiakkaiden vaateita ylimmän johdon tietoisuuteen. Lisäarvon syntymisen käynnistämiseen taasen vaaditaan johtajuutta sekä tahtoa, jotka yhdessä organisaation arvojen kanssa voivat synnyttää prosessin jonka seurauksena asiakkaalle syntyy lisäarvoa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa asiakkaan vaateiden tulee siirtyä aina alhaalta ylöspäin, ylimmän johdon tietoisuuteen, josta johdon päätöksiensä myötä toimenpiteet siirtyvät alaspäin luoden lisäarvoa asiakkaalle.



Kuvio 16. Vaatimusten hallinta.

Lisäarvon syntyminen on kuin virta, joka syntyy pienistä puroista. Lisäarvoa luovan liiketoimintamallin virta syntyy toisiaan tukevien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Lisäarvon synnyttäminen on dynaaminen prosessi. Dynaaminen tarkoittaa sitä, että sen kuvaus ei voi olla ”valokuva” vaan pikemminkin ”elokuva”. (Kauppinen 2006, 114). Lisäarvoa tuottavaa prosessia on helppo navigoida ja se auttaa muuttamaan strategiaa hyvinkin nopeasti. Tämä auttaa organisaatioita sopeutumaan nopeastikin muuttuviin tilanteisiin. Kun navigointi on helppoa ja strategiaa kyetään muuttamaan olosuhteiden vaatimusten mukaisesti, päästään dynaamisempaan toimintaan. Kauppinen (2006, 114) mukaan huolellisesti suunniteltu liiketoimintamalli luo mahdolliseksi strategian jatkuvan seuraamisen. Luodessa lisäarvoa luovaa liiketoimintamallia, on tärkeää huomioida ne seikat organisaatiossa, jotka voivat tuottaa haluttuja lopputuloksia.

13.7.2 Lisäarvoa luova liiketoimintamalli julkisissa organisaatioissa

Liiketoimintamallina lisäarvoa luova liiketoimintamalli voi olla vaikea ymmärtää esimerkiksi julkishallinnossa tai järjestöorganisaatioissa. Tämä johtuu siitä, että nämä organisaatiot eivät varsinaisesti ole mukana liiketoiminnassa, jossa haetaan koko ajan kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

Kauppinen mukaan mallina lisäarvoa luova liiketoimintamalli soveltuu kuitenkin hyvin myös julkishallinnon, organisaatioiden käyttöön, koska se on strategiamalli, ja mahdollista räätälöidä käytössä käyttäjänsä tarpeisiin. Sitä voidaan kutsua järjestössä järjestömalliksi ja julkishallinnossa julkishallinnon malliksi tai kaupungin strategiamalliksi (Kauppinen 2006, 113-114.)

13.8 Vision Into Action (VIA)

VIA-johtamismalli vie kohti valmentavaa johtamista. VIA-johtamismalli perustuu johtamisen fraktaalimalleihin. Fraktaalimallit pohjautuvat siihen, että samaa hyväksi koettua tapaa toistetaan ja yhdistellään. Johtamisessa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että käytetyt käsitteet ovat kaikilla tasoilla organisaatiossa samoja. Tämä helpottaa viestintää, ja varmistaa sen, että kaikki puhuvat samoista asioista. Lisäksi nämä eri mallit yhdistyvät; suunnittelumalli, johtamismalli, organisointimalli, seurantamalli jne. ovat yksi ja sama. Yksi ja sama malli kuitenkin räätälöidään kunkin orgaanin erityistarpeisiin. Tätä kokonaisuutta voidaan kutsua johtamisen fraktaalimalliksi. (Kauppinen 2006, 49.)

Valmentaminen on toisen auttamista auttamaan itseään. Valmentamisen perimmäinen tavoite on auttaa ihmisiä ja organisaatioita ottamaan selkeämpi oma vastuu tekemisistään ja päätök-

sistään. Valmentava johtamistyyli sopii erinomaisesti asiantuntijaorganisaatioon johtamisen. (Suomen ekonomiliitto 2009, 141.)

Johtamisessa fraktaalimalli edesauttaa organisaation strategioiden muuttumista läpinäkyviksi. Samalla johtaminen suuntautuu tulevaisuuteen, eli kohti visiota sen sijaan että se kohdistuisi menneisyyteen kuten tasapainotetussa mittaristossa. Tämä johtaa siihen, että johtamisesta tulee valmentavaa, jonka johdosta organisaatiosta tulee verkottuneempi ja yksilöistä itseohjautuvampia.

13.9 VIA-tasot

VIA-johtamismallin on tarkoitus integroida operatiivinen ja strateginen taso yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Se toimii sekä ihmisten johtamisessa, että asioiden johtamisessa. Mallin tarkoitus on jakaa johtamiskokonaisuudet osiin siten, että strateginen osa jakaantuu kahteen omaan osioonsa ja toteutuksen johtaminen kahteen omaan osuuteensa. Strategiset johtamisen tasot ovat tahdon muodostuksen taso (VIA- taso 4), ja strateginen taso (VIA-taso 3). Nämä tasot muodostavat Kaupppisen (2006, 40) mukaan sen, mitä perinteisesti kutsutaan strategiseksi. Myös toteutuksen osio jaetaan kahteen eri tasoon. Näistä operatiivinen puoli (VIA-taso 2), määrittelee tavoitteet, niiden mittaamisen ja seurannan. Toteutuksen alimmalla tasolla (VIA-taso 1) yksilöt toteuttavat johdon tekemät suunnitelmat. Tällä tasolla siis tapahtuu kaikki tekeminen. Tekeminen ja yksilö integroituvat käyttäytymiseksi. (Kauppinen, 40).

Koska useimmissa organisaatioissa on katkos siirryttäessä strategiselta tasolta operatiiviselle tasolle, VIA-johtamisjärjestelmässä on kiinnitetty huomiota siirtymisen onnistumiseen. (Kauppinen 2006, 42). Tämä onnistuu avainindikaattoreiden, eli tarkasti valittujen mittareiden avulla, jotka on valittu mittaamaan eri rooleja siinä vaiheessa, kun strategiaa jalkautetaan operatiiviselle tasolle. Mittareiden luomisen jälkeen, niille asetetaan arvot joita tavoitellaan, ja tämän jälkeen yhteistyön eri yksiköiden välillä tulisi tukea toinen toisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä eroaa tasapainotetusta tuloskortista siten, että mittareiden avulla pyritäänkin mittaamaan yhteistä tavoitetta, sen sijaan, että mitattaisiin yhden yksikön saavuttamia päämääriä menneisyydessä. VIA-johtamismallissa asioita mitataan käynnistävien, ohjaavien ja tulosmittareiden avulla.

14 Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Toivomme tutkielmamme antavan työkaluja päivittäiseen johtamiseen, sekä selkeyttävän tasapainotetun tuloskortin perusperiaatteita ja herättävän ajatuksia tasapainotetun tuloskortin

käytön suhteen. Lisäksi toivomme, että tutkielmamme saisi lukijat miettimään mitä johtaminen voi olla tulevaisuudessa, kuinka organisaatiosta ja omasta yksiköstä voitaisiin saada entistä dynaamisempi, itseohjautuvampi, sekä asiakasnäkökulmaa ja asiakkaan vaateita kuunteleva.

Tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa ja yleisesti julkisella, sekä yksityisellä sektorilla. Tutkielmamme jatkoksi voisi tutkia tarkemmin sitä, mitä tulevaisuuden johtajuudelta vaaditaan ja mitä muita toiminnanohjausjärjestelmiä voitaisiin hyödyntää johtamisessa tasapainotetun tulokortin sijaan, jotta organisaatiosta tulisi dynaaminen, itseohjautuva ja asiakkaalleen lisäarvoa luova.

Tutkielman myötä olemme päässeet syventämään omaa osaamistamme johtamisen ja toiminnan ohjaamisen osalta. Tutkielman myötä olemme oppineet tasapainotetun tulokortin perusperiaatteet ja sen mitä esimieheltä vaaditaan, jotta suorittava porras tekee oikeita asioita oikeaan aikaan. Lisäksi olemme saaneet uusia ajatuksia siitä, mitä johtamiselta tullaan vaatimaan tulevaisuudessa sekä ymmärtäneet sen kuinka oleellista kilpailukyvyn kannalta on organisaation kyky luoda lisäarvoa tehokkaasti hyödyntämällä olemassa olevia resursseja.

Lähteet

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Kroll, M., Parnell, J., Wright, P. 1998. Strategic Management, Concepts. Prentice Hall, New Jersey.

Karlöf, B. 1998. Strategia- Suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY.

Kauppinen, T. 2006. Johtamisen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Mintzberg, H. 1991. Strategic thinking as seeing. Teoksessa Näsi, J. (toim.), Arenas of Strategic Thinking. Liikesivistysrahasto: Helsinki.

Moilanen, H. 2012. Kela helpottaa etuuksien hakemista. Sosiaalivakuutus 1/2012, 17-20.

Määttä, S. Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Helsinki: Edita.

Niiranen V, Stenvall J, Lumijärvi, I. 2005. Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi, Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Olve, N. Roy, J. Wetter, M. 1999. Balanced Scorecard- yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sakki, J. 1999. Logistinen Prosessi, Tilaus-toimitusketjun hallinta. Espoo.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Suominen, K., Karkulehto, K. Sipponen J., Hämäläinen V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: WSOYpro.

Suomen ekonomiliitto. 2009. Johtajuus!. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Talouselämä. Mikä on koneen salaisuus?. Helsinki: Hansaprint. 9/2011.

Talouselämä. Kauppinen päivittää johtamisopit. Helsinki: Hansaprint. 3/2011.

Vaaranmaa Anna, 2008. Kohti megatyöyhteisöä, organisaatiokulttuuri ja muutoksen johtaminen Vaasan poliisitalossa. Viitattu 01.03.2012.

Esimies.info valmennusverkko. Viitattu 16.02.2012

<http://esimies.info/Strategian-jalkauttaminen-ja-tavoitteet.php>

Janel, M, Radtke, How To Write a Mission Statement. Viitattu 09.03.2012

<http://www.tgci.com/magazine/How%20to%20Write%20a%20Mission%20Statement.pdf>

Jussila, J. Kela. Taskutilastot 2011. Viitattu 2.4.2012.

[http://www.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/NET/010611091200MV/\\$File/Tasku_11.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/NET/010611091200MV/$File/Tasku_11.pdf?OpenElement)

Kaiku-työhyvinvointipalvelut yhteistyössä Net Effect Oy. Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana. 11.09.2007. Viitattu 09.02.2012

<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=71582&GUID=%7BDCE6CDA5-93B3-4C94-8757-2A89904D4503%7D>

Edilex. 4.2.2012. Laki kansaneläkelaitoksesta. Viitattu 2.4.2012.

<http://www.edilex.fi/content/kela/fi/lainsaadanto/20010731/>

Opetushallitus. 2011. Viitattu 11.03.2012

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/kaplan_ja_norton/tuloskortin_rakentaminen

Rinta-Mänty, Risto, Taloussanomien Strateginen henkilöstöjohtaminen on laaja käsite.

24.10.2002. Viitattu 06.02.2012

<http://www.taloussanomien.fi/arkisto/2002/10/25/strateginen-henkilostojohtaminen-on-laaja-kasite/200224349/12>

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A.. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.4.2012.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saukkonen, P. 2012. Tutkielmanteon tukisivut. Tutkimusasetelma -taso 1. Viitattu 14.5.2012.

<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusasetelma.html>

Savolainen, S. 2007. Tutki ja kirjoita. Viitattu 4.4.2012.

<http://www.elisanet.fi/sakari.savolainen/ope/referaatti1.htm>

Suomen virtuaaliyliopisto. BSC. Viitattu 11.03.2012

<http://www.vopla.fi/bsc/index.html>

Tilastokeskus. 2012. Johdatus tilastolliseen ajatteluun. Viitattu 14.5.2012.

<http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/05/index.html>

Tilastokeskus, strukturoitu haastattelu. Viitattu 27.3.2012.

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>

Kuviot

- Kuvio 1. Tutkimusprosessin kuvaus.
- Kuvio 2. Tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton 1996) (Suomen virtuaaliyliopisto).
- Kuvio 3. Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys (Määttä & Ojala 1999, 53.).
- Kuvio 4. Vastausten jakautuminen väitteen 1 osalta.
- Kuvio 5. Vastausten jakautuminen väitteen 2 osalta.
- Kuvio 6. Vastausten jakautuminen väitteen 4 osalta.
- Kuvio 7. Vastausten jakautuminen väitteen 5 osalta.
- Kuvio 8. Vastausten jakautuminen väitteen 8 osalta.
- Kuvio 9. Vastausten jakautuminen väitteen 11 osalta.
- Kuvio 10. Vastausten jakautuminen väitteen 14 osalta.
- Kuvio 11. Vastausten jakautuminen väitteen 16 osalta.
- Kuvio 12. Vastausten jakautuminen väitteen 18 osalta.
- Kuvio 13. Vastausten jakautuminen väitteen 20 osalta.
- Kuvio 14. Vastausten jakautuminen väitteen 24 osalta.
- Kuvio 15. Opinnäytetyön hermeneuttinen sykli.
- Kuvio 16. Vaatimusten hallinta.

Taulukot ja kaaviot

Taulukko 1. Yrityksen ja julkisen organisaation tulokortin erot (Määttä & Ojala. 1999, 51.).

Taulukko 2. Vastausten jakautuminen väitteen 22 osalta.

Taulukko 3. Vastausten jakautuminen väitteen 23 osalta.

Kaavio 1. Kohdeorganisaation organisaatiokaavio.

Liitteet

Liite 1 Tutkimuskyselylomake

Liite 2 Sähköpostisaate

Liite 3 Tutkimuskysymysten vastausten jakautumat taulukoina, väittämittäin esitettynä

Arvoisa vastaaja,

Oheisen kyselyn tarkoituksena on tutkia organisaation uuden strategian ja sen pohjalta asetettujen tavoitteiden näkymistä työssäsi ja työyhteisössäsi.

Vastauksesi on tärkeä tutkimuksemme kannalta ja vastaaminen vie aikaa noin 10 minuutin verran. Ystävällisesti pyydämme vastaamaan 24.04.2012 mennessä.

Yksittäisen vastaajan mielipide ei erotu, koska vastaukset tallentuvat ja käsitellään anonyymisti. Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jossa tutkitaan tasapainotetun tulokortin hyödyntämistä strategian ohjaamisessa, sekä lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle. Tutkimustulokset annetaan organisaation tiedoksi. Vastauksesi on erittäin tärkeä.

Terveisin, Kati Eriksson ja Sanna Korte
Laurea Kerava, liiketalous

MONIVALINTAKYSYMYKSET:

Ympyröi kysymyksen jälkeen vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi asteikolla 1-5, jolloin

1 = olen täysin eri mieltä, 2 = joihinkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = joihinkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä

Lomakkeen ensimmäisillä kysymyksillä haluamme kartoittaa kuinka hyvin tunnet organisaation uuden strategian ja sen tuomat tavoitteet työhösi

1 olen täysin eri mieltä, 2 joihinkin eri mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 joihinkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä

1) Tunnen organisaation strategian?	1	2	3	4	5
2) Tiedän organisaation tavoitteet?	1	2	3	4	5
3) Koen että organisaation strategia hyödyttää asiakasta	1	2	3	4	5
4) Ymmärrän oman työni tulosten vaikutuksen organisaation strategiaan?	1	2	3	4	5

Seuraavien kysymysten tarkoituksena on selvittää henkilökohtaisen työsi hyötyä organisaation asiakkaalle

1 olen täysin eri mieltä, 2 joihinkin eri mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 joihinkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä

5) Koen esimieheltäni saamani palautteen tärkeämpänä kuin asiakkaalta saamani palautteen?	1	2	3	4	5
6) Koen voivani toimia asiakaslähtöisesti päivittäisessä työssäni?	1	2	3	4	5
7) Koen työni olevan hyödyllistä asiakkaalle?	1	2	3	4	5
8) Pystyn käsittelemään hakemuksen nopeasti?	1	2	3	4	5
9) Annan yksilöityjä päätöksiä?	1	2	3	4	5
10) Ohjeista asiakasta tarvittaessa selkeästi eteenpäin?	1	2	3	4	5

Alla olevin kysymyksen selvittämme työsi tavoitteita

1 olen täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 11) Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12) Ymmärrän omien tavoitteideni yhteyden organisaation strategiaan? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13) Minulle asetetut tavoitteet auttavat strategian toteutumisessa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14) Koen että minulle asetetut tavoitteet ovat realistisia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Seuraavat kysymykset käsittelevät tiimisi tavoitteita

1 olen täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 15) Tunnen tiimini tavoitteet? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16) Tiedän mitä tiimiltäni odotetaan? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17) Tiimini työskentelee organisaation tavoitteiden mukaisesti? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18) Tiimini työskentelee asiakasnäkökulmasta? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19) Koen henkilökohtaiset tavoitteeni osana tiimin tavoitteita? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Alla olevilla kysymyksillä kartoitamme vielä organisaation käyttämien mittareiden näkymistä arkityössä

1 olen täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 20) Mielestäni mittaaminen on tärkeää strategian toteutumisen kannalta? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21) Tunnen organisaatiossa käytössä olevan tulokortin peruseriaatteen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22) Valitse seuraavista yksi vaihtoehto, jonka avulla koet että työtäsi arvioidaan eniten: | | | | | |
| a) Asiakasnäkökulma | | | | | |
| b) Prosessinäkökulma | | | | | |
| c) Taloudellinen näkökulma | | | | | |
| d) Yhteistyötä edistävä toimintatapa | | | | | |
| 23) Valitse seuraavista vaihtoehto, jonka avulla koet että työtäsi arvioidaan eniten: | | | | | |
| a) ratkaisujen selkeys | | | | | |
| b) ratkaisutyön läpimenoajat | | | | | |
| c) ratkaisujen määrä | | | | | |
| 24) Koen, että työtäni arvioidaan oikeiden mittareiden avulla? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25) Koen, että työtäni arvioidaan oikeiden asioiden perusteella? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Hei,

olemme tekemässä opinnäytetyötä organisaation ratkaisutyöhön liittyen, vakuutuspiirin johtajan luvalla. Esimiehesi on ehdottanut sinua vastaajia etsittäessä, joka ratkaisuryhmästä on valittu muutama työntekijä vastaamaan kyselyyn.

Pyydämme käyttämään hetkisen aikaasi ja vastaamaan kysymyksiin 24.4.2012 mennessä. Mikäli sinulle herää kysymyksiä tutkimukseen liittyen voit ottaa yhteyttä Kati Erikssoniin p.

Alla linkki haastattelulomakkeeseen:

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/5494/lomake.html>

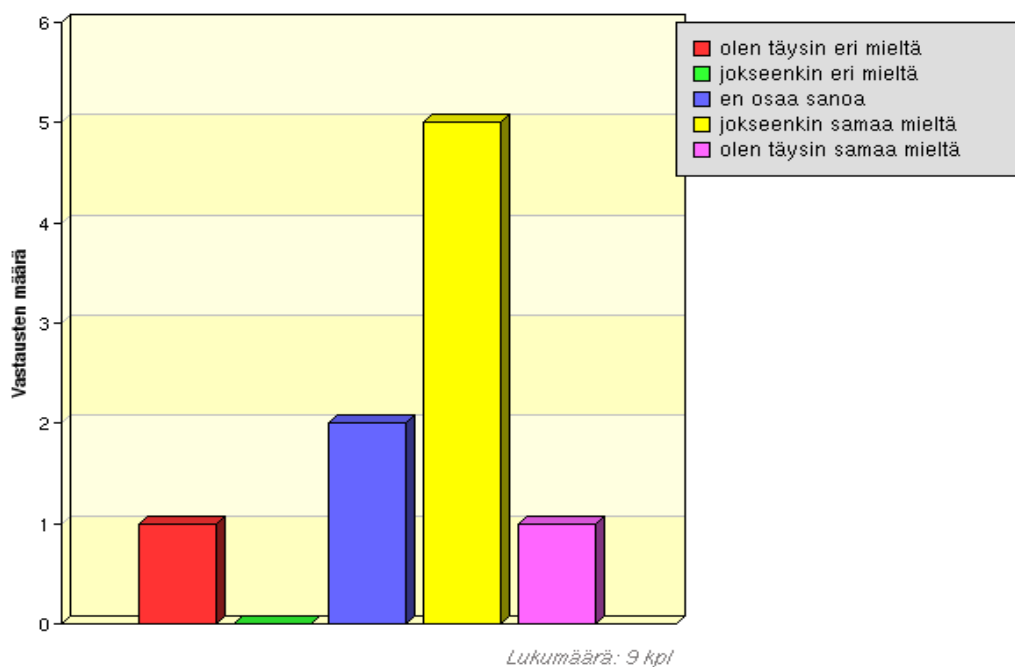
Kiitos vastauksestasi

Ystävällisin terveisin ja kiittäen jo etukäteen,
Kati Eriksson ja
Sanna Korte

Kyselylomakkeen väittämiin vastanneiden vastausten jakautumaa kuvaavat taulukot kysymysjärjestyksessä.

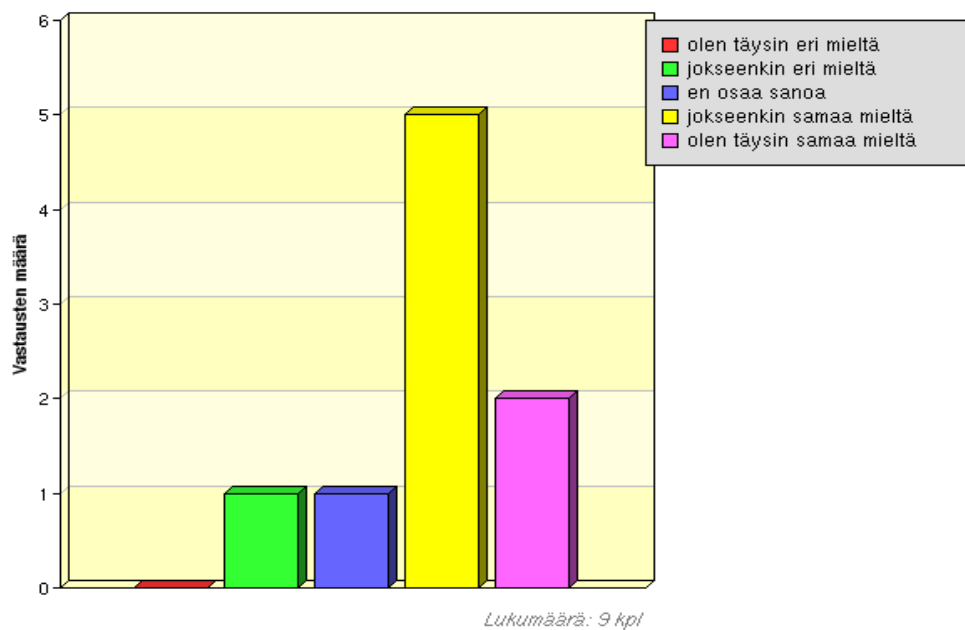
1) Tunnen organisaation strategian

Vastausten absoluuttinen jakauma



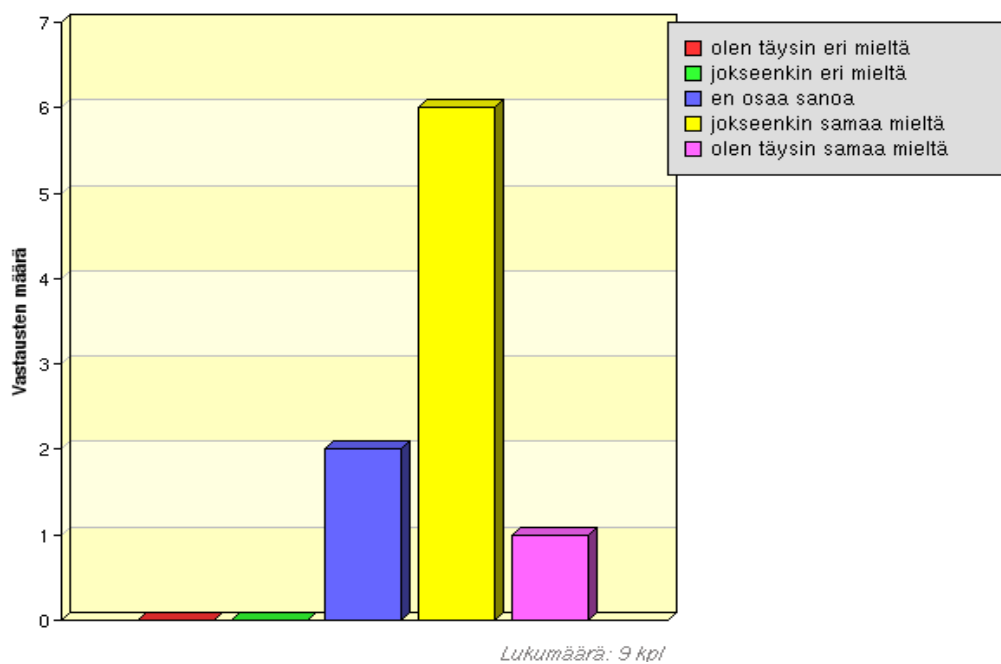
2) Tiedän organisaation tavoitteet

Vastausten absoluuttinen jakauma



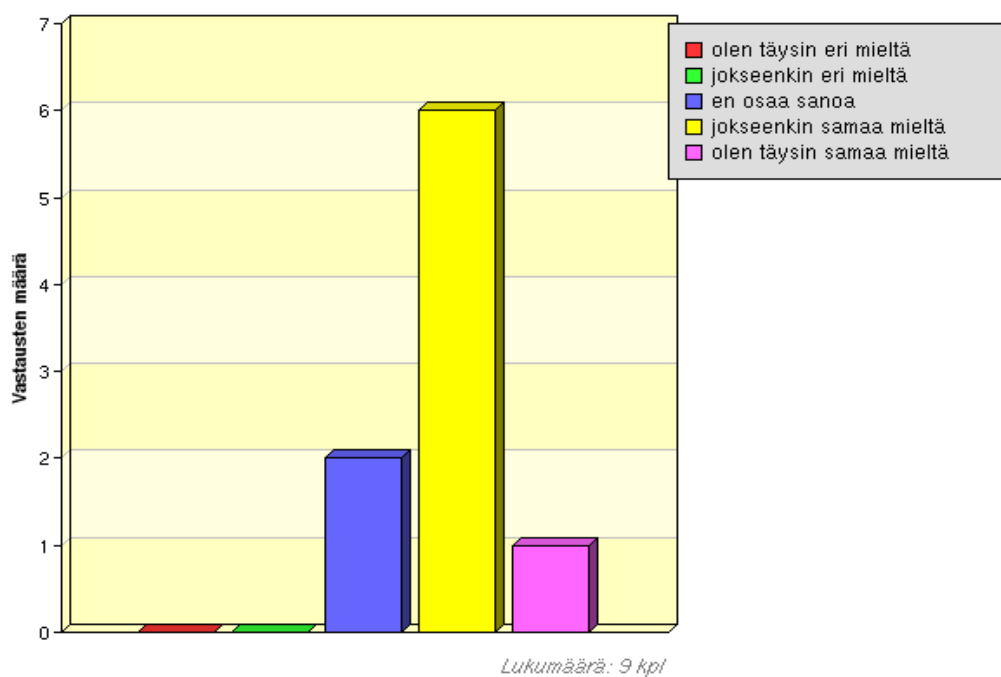
3) Koen että organisaation strategia hyödyttää asiakasta

Vastausten absoluuttinen jakauma



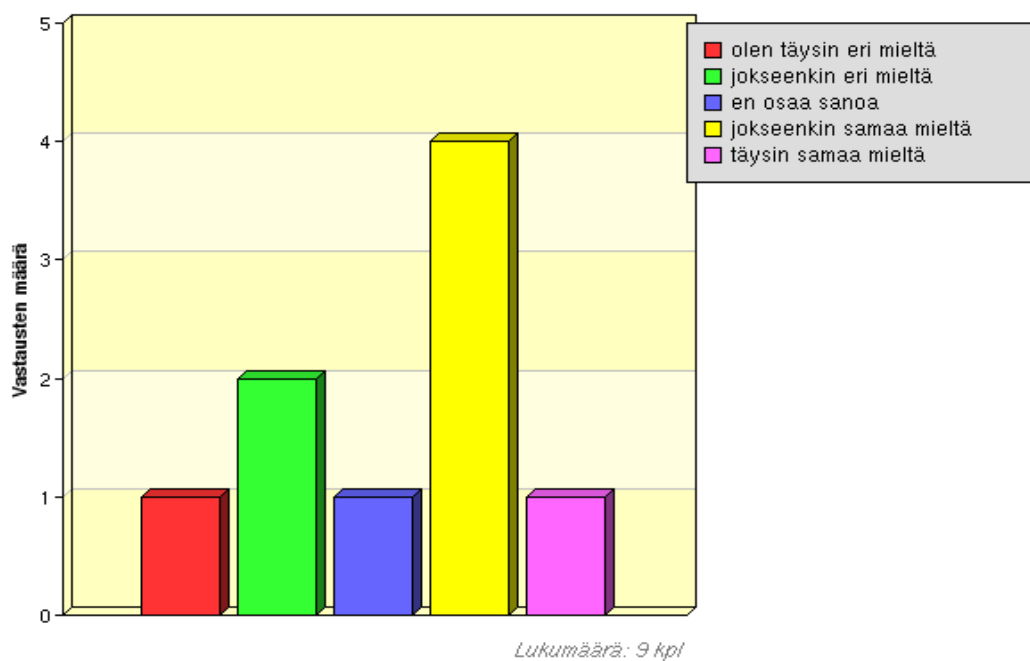
4) Ymmärrän oman työni tulosten vaikutuksen organisaation strategiaan

Vastausten absoluuttinen jakauma



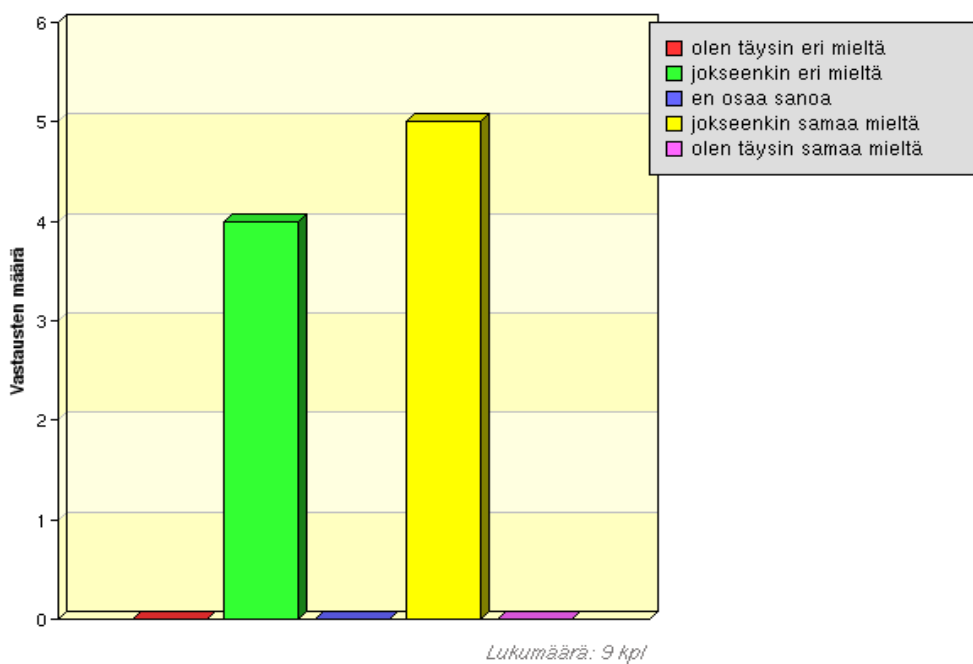
5) Koen esimieheltäni saamani palautteen tärkeämpänä kuin asiakkaalta saamani palautteen

Vastausten absoluuttinen jakauma



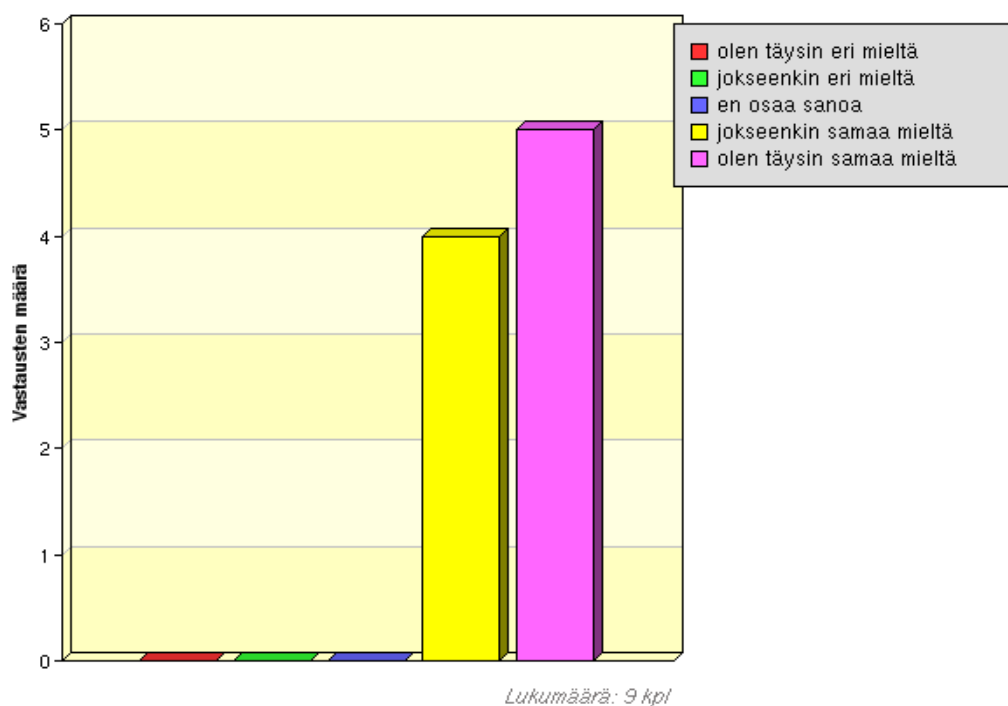
6) Koen voivani toimia asiakaslähtöisesti päivittäisessä työssäni

Vastausten absoluuttinen jakauma



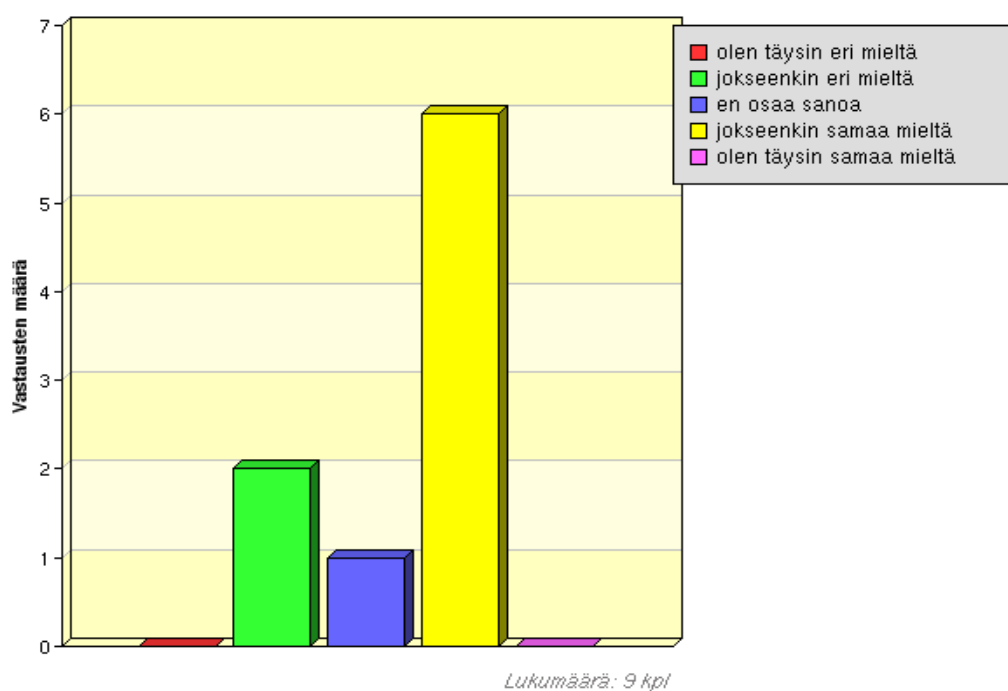
7) Koen työni olevan hyödyllistä asiakkaalle

Vastausten absoluuttinen jakauma



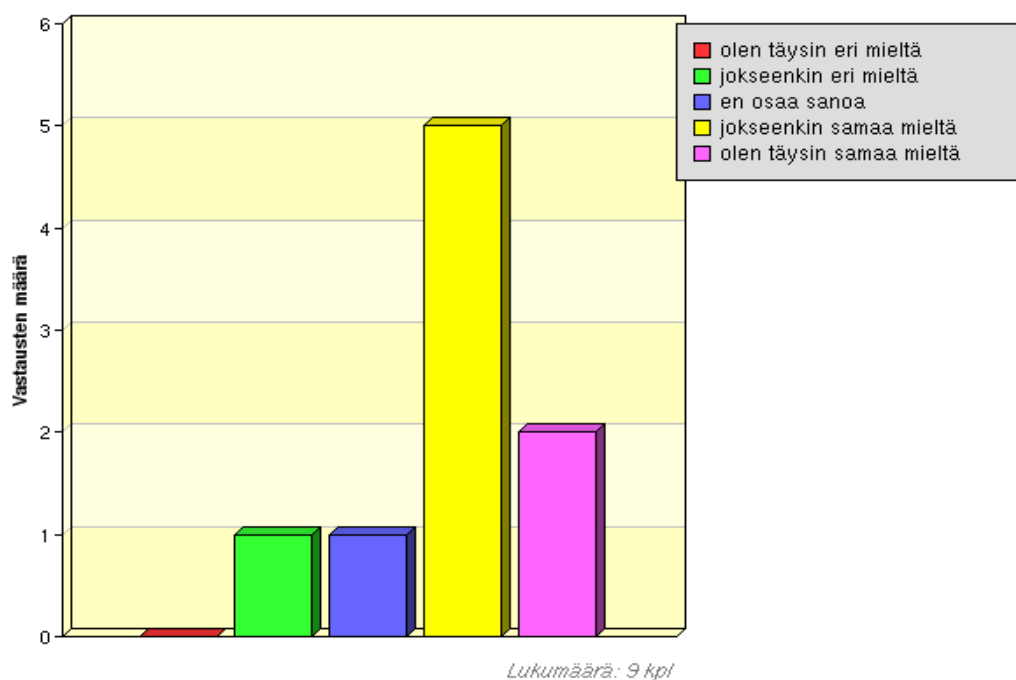
8) Pystyn käsittelemään hakemuksen nopeasti

Vastausten absoluuttinen jakauma



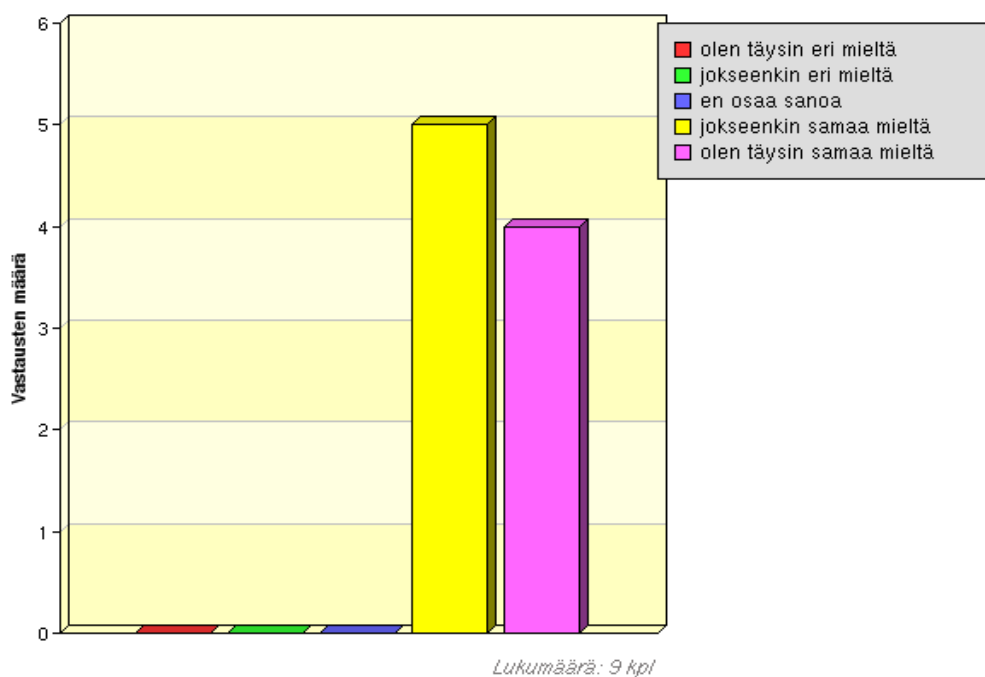
9) Annan yksilöityjä päätöksiä

Vastausten absoluuttinen jakauma



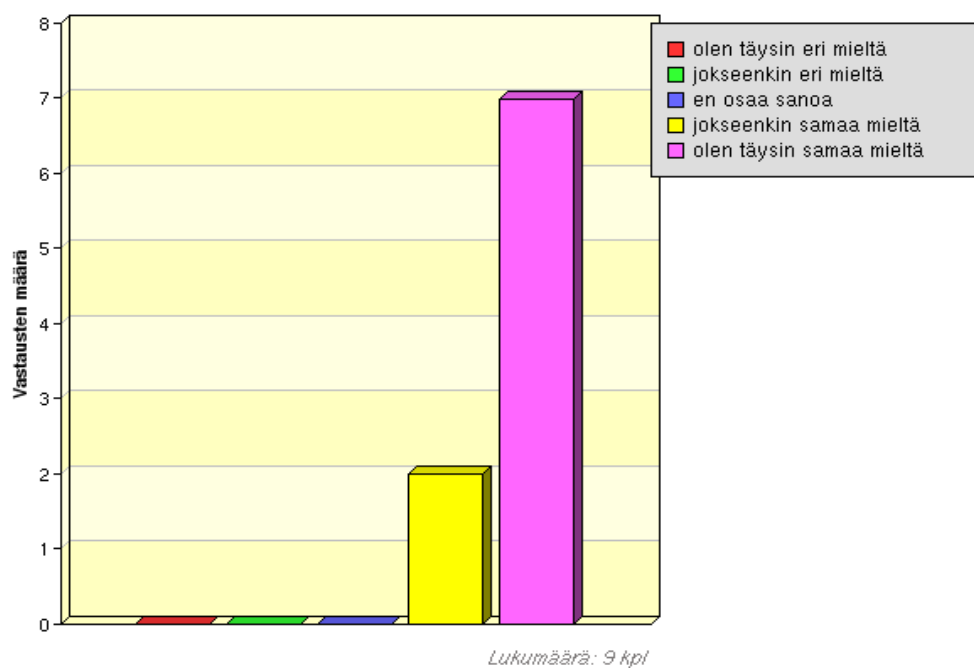
10) Ohjeista asiakasta tarvittaessa selkeästi eteenpäin

Vastausten absoluuttinen jakauma



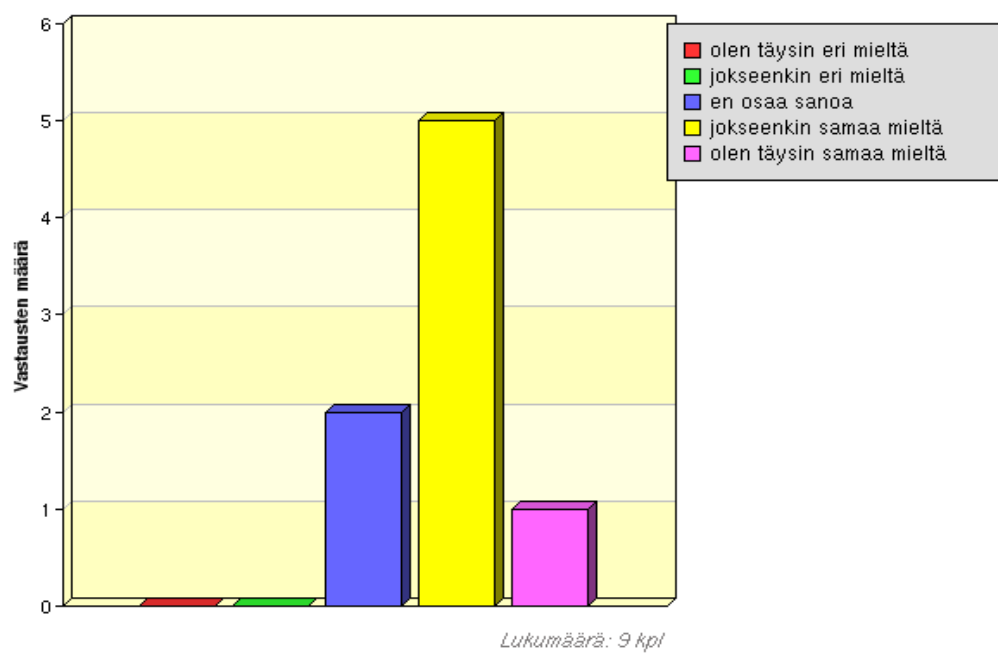
11) Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni

Vastausten absoluuttinen jakauma



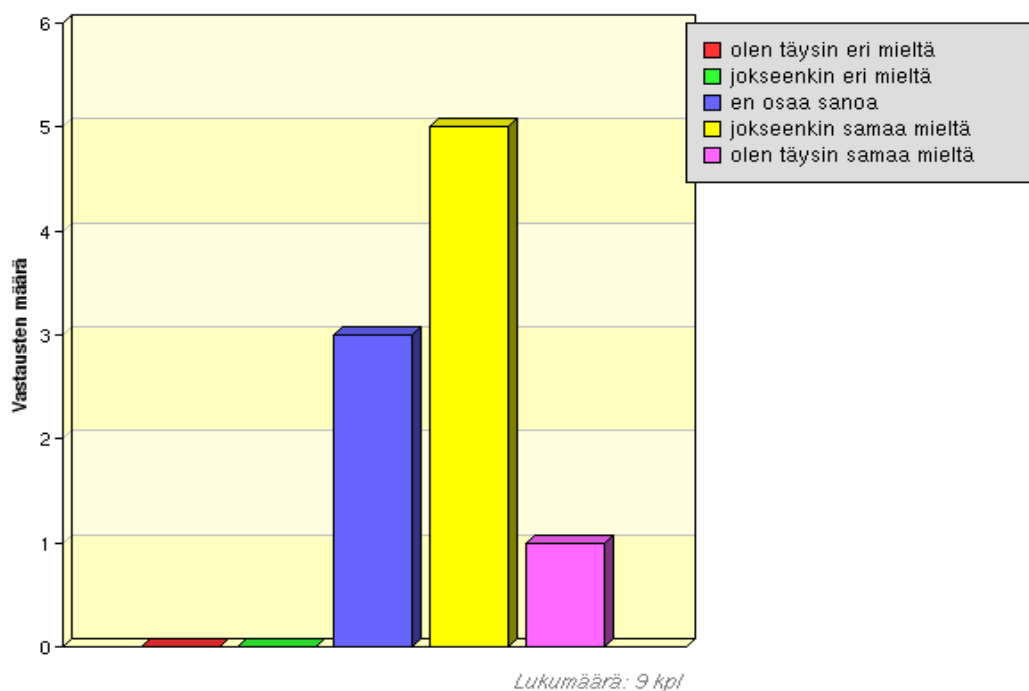
12) Ymmärrän minulle asetettujen työni tavoitteiden yhteyden organisaation strategiaan

Vastausten absoluuttinen jakauma



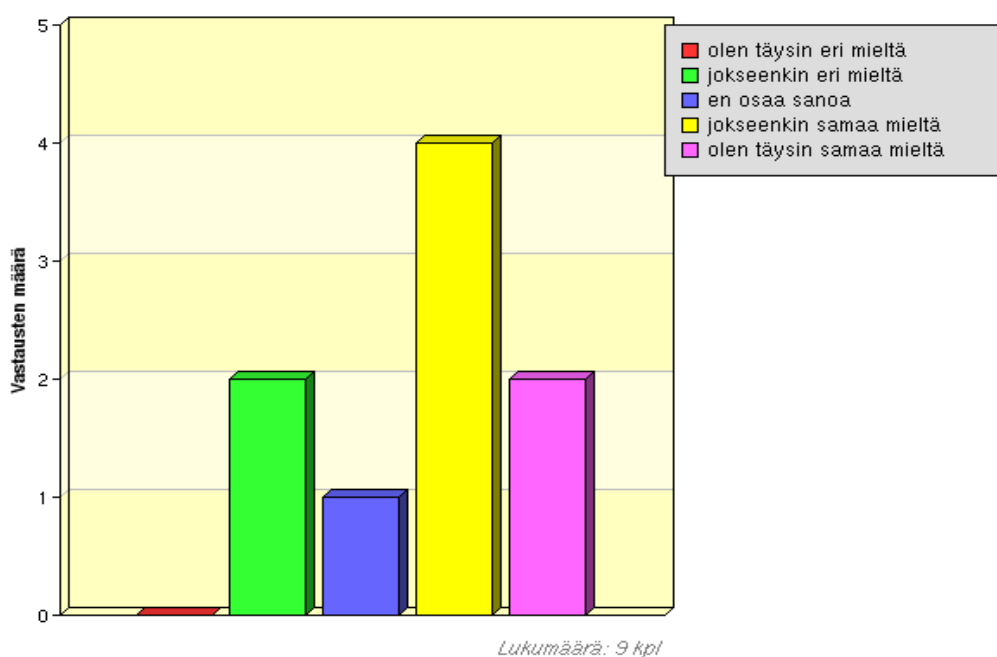
13) Minulle asetetut tavoitteet auttavat strategian toteutumisessa

Vastausten absoluuttinen jakauma



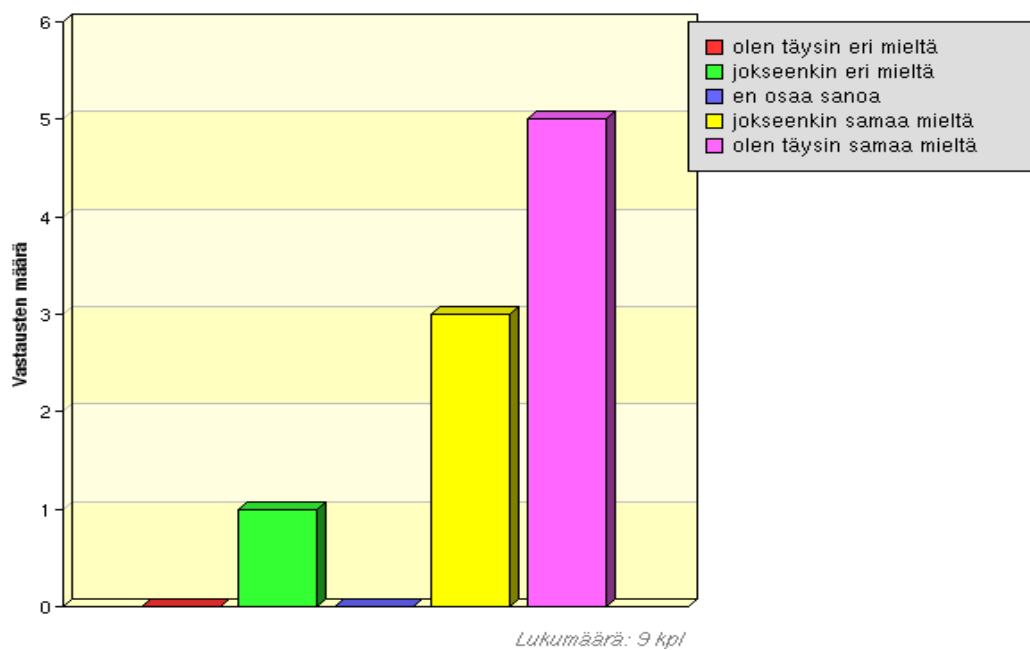
14) Koen että minulle asetetut tavoitteet ovat realistisia

Vastausten absoluuttinen jakauma



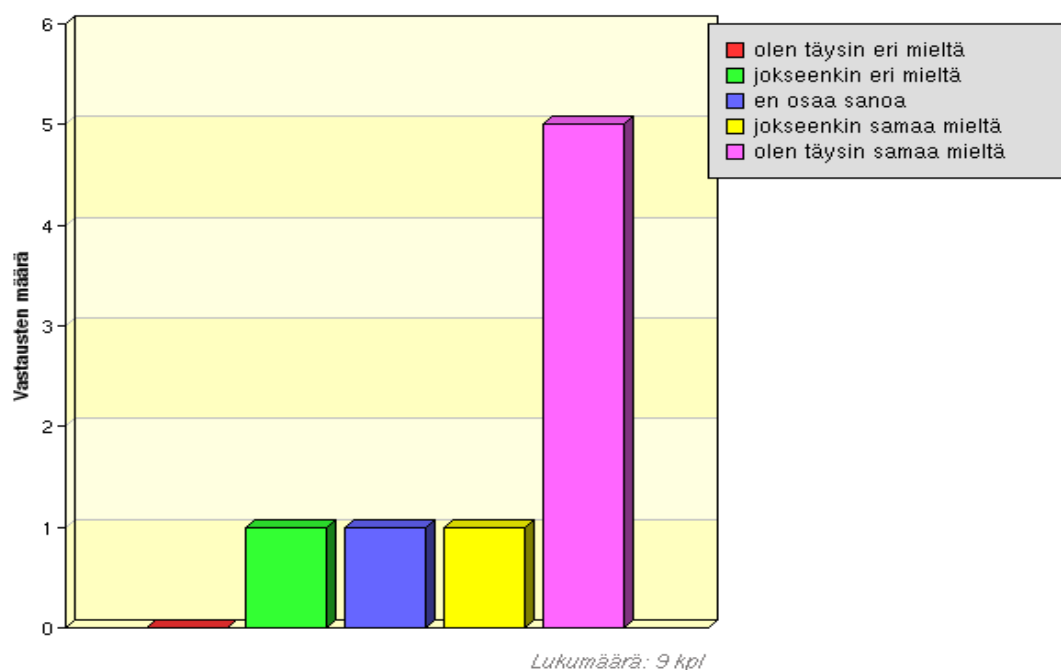
15) Tunnen tiimini tavoitteet

Vastausten absoluuttinen jakauma



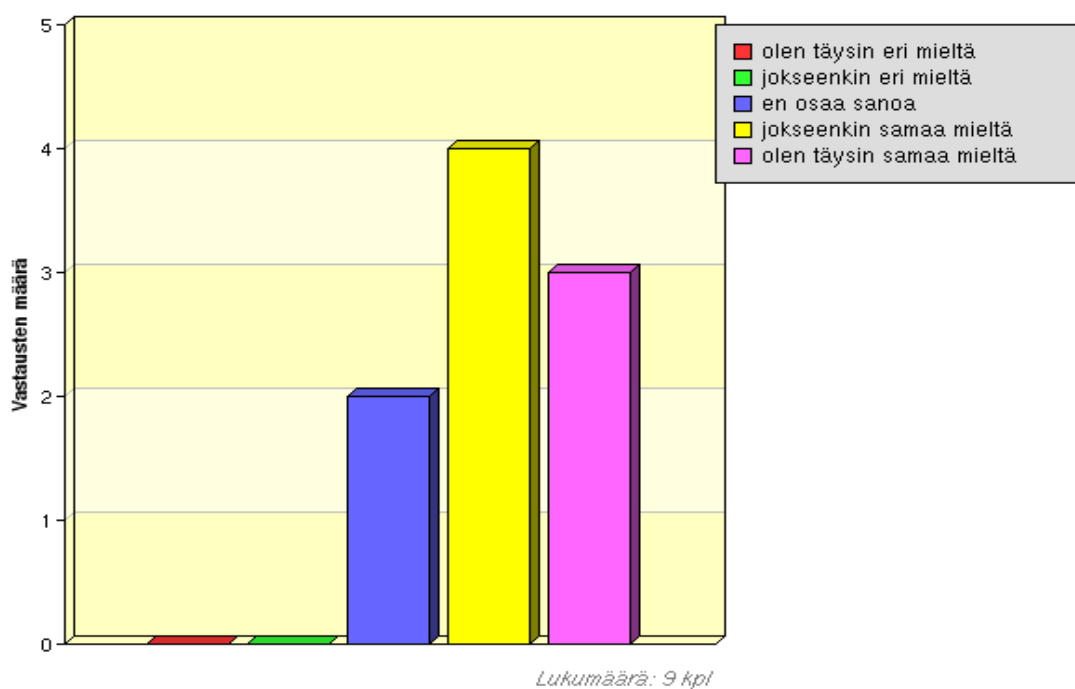
16) Tiedän mitä tiimiltäni odotetaan

Vastausten absoluuttinen jakauma



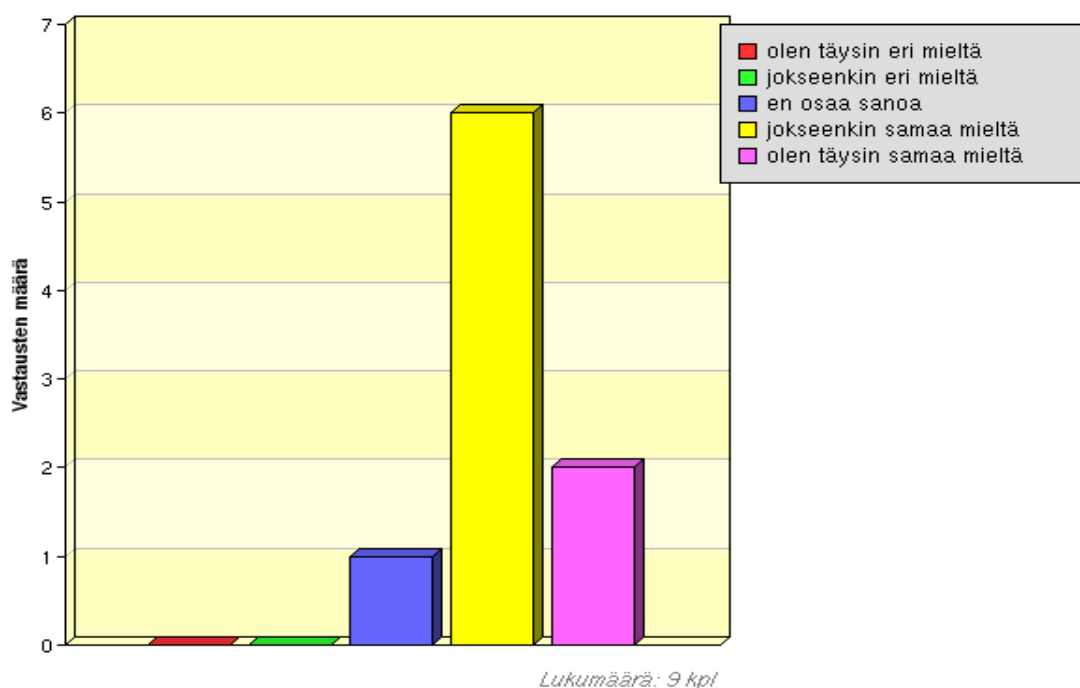
17) Tiimini työskentelee organisaation tavoitteiden mukaisesti

Vastausten absoluuttinen jakauma



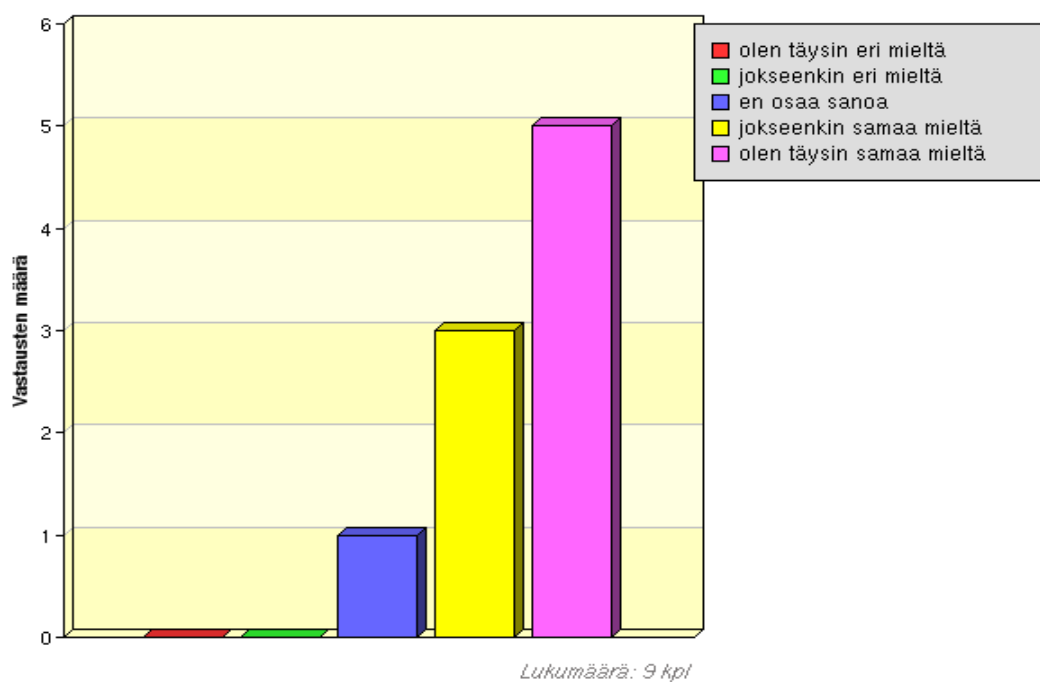
18) Tiimini työskentelee asiakasnäkökulmasta

Vastausten absoluuttinen jakauma



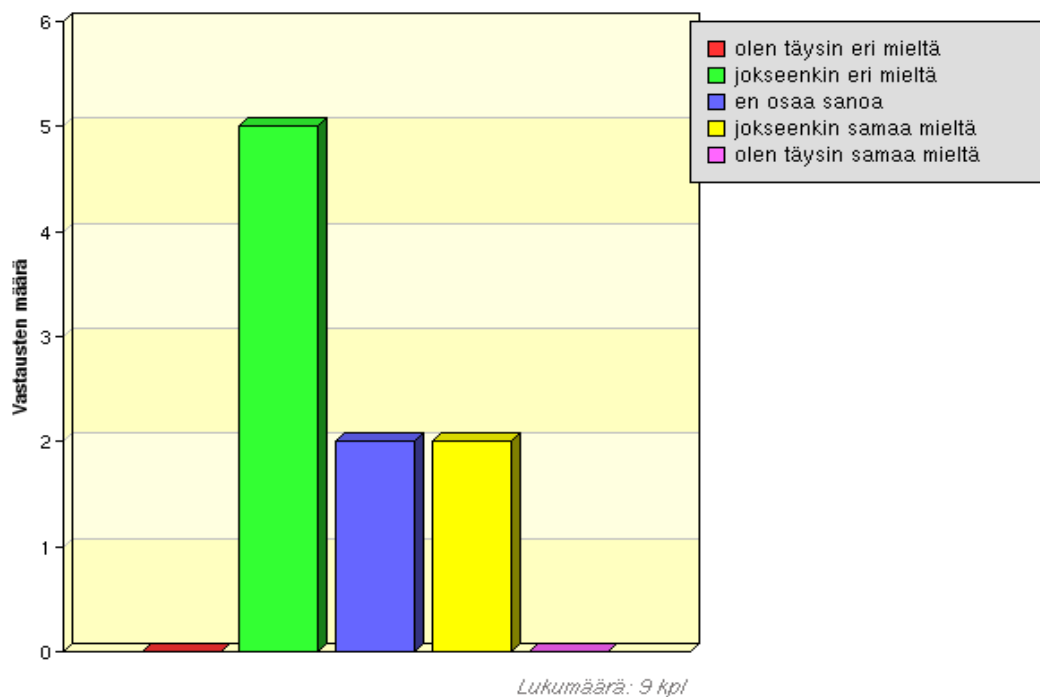
19) Koen, että henkilökohtaiset tavoitteeni ovat osa tiimin tavoitteita

Vastausten absoluuttinen jakauma



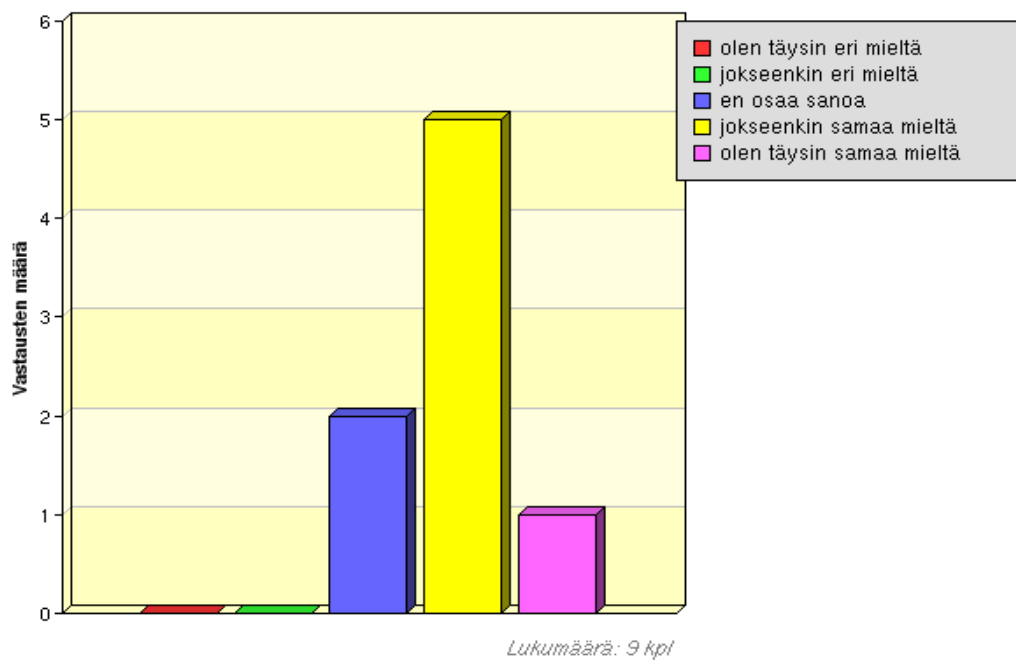
20) Mielestäni mittaaminen on tärkeää strategian toteutumisen kannalta

Vastausten absoluuttinen jakauma



21) Tunnen organisaatiossa käytössä olevan tulokortin perusperiaatteet

Vastausten absoluuttinen jakauma

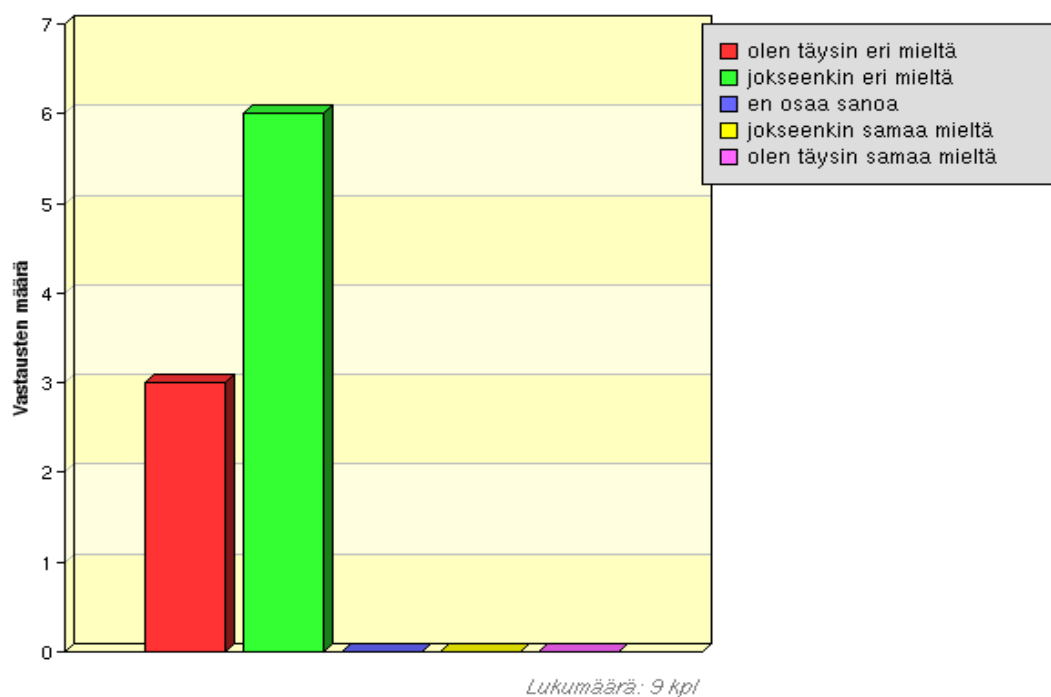


22) Valitse seuraavista yksi vaihtoehto, jonka perusteella koet että työtäsi arvioidaan eniten

a) Asiakasnäkökulma	b) Prosessinäkökulma	c) Taloudellinen näkökulma	d) Yhteistyötä edistävä toimintatapa
		x	
		x	
	x		
	x	x	
	x		
	x		
		x	
			x
0	4	4	1

23) Valitse seuraavista yksi vaihtoehto, jonka perusteella koet että työtäsi arvioidaan eniten

a) ratkaisujen selkeys	b) ratkaisutyön läpimenoajat	c) ratkaisujen määrä
		x
		x
		x
		x
	x	
		x
		x
		x
	x	
0	2	7

24) Koen, että työtäni arvioidaan oikeiden mittareiden avulla
Vastausten absoluuttinen jakauma


25) Koen, että edellä mainitut työni arviointimittarit kohdistuvat oikeisiin asioihin

Vastausten absoluuttinen jakauma

